

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování systému motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o.

Mapping the Motivation System of Employees in netdevelo s.r.o. Organization

Student: Bc. Lukáš Havlásek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Havlásek**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Zmapování systému motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o.
Mapping the Motivation System of Employees in netdevelo s.r.o.
Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza stávajícího systému motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24. Dubna 2015.

.....
Bc. Lukáš Havlásek

Obsah

1. Úvod	7
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	9
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	10
2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky determinující strategické řízení lidských zdrojů	11
2.2.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů	12
2.2.3 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů	12
2.3 Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům	13
2.4 Motivace	15
2.4.1 Vymezení pojmu motivace	15
2.4.2 Proces motivace	15
2.4.3 Typy motivace	17
2.4.4 Teorie motivace	17
2.4.5 Teorie instrumentality	17
2.4.6 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	18
2.4.7 Maslowova hierarchie lidských potřeb	18
2.4.8 Alderferova teorie potřeb	20
2.4.9 Herzbergův dvoufaktorový model	20
2.4.10 Teorie zaměřené na proces	22
2.4.11 Expektační teorie	22
2.4.12 Teorie cíle	23
2.4.13 Teorie spravedlnosti	24
2.4.14 Skinnerova aktivační teorie	24
2.4.15 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce	25
2.5 Vztah motivace, spokojenosti a výkonu.....	25
2.5.1 Spokojenost s prací	26
2.5.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací	26
2.5.3 Spokojenost s prací a výkon.....	26
2.6 Motivování formou vnějších a vnitřních odměn	27
2.7 Vztah motivace a peněžních odměn.....	28
2.7.1 Motivace peněžními pobídkami	28
2.7.2 Faktory ovlivňující spokojenost s odměnou	29
2.8 Odměňování pracovníků	30
2.8.1 Základní otázky systému odměňování	31
2.8.2 Základní mzdové formy	32
2.8.4 Zaměstnanecké výhody	33

2.9. Metody sociologického průzkumu	33
3. Charakteristika organizace	35
3.1 Organizační struktura společnosti	36
3.2 Příjmy společnosti netdevelo s.r.o.	38
3.3 Vztah motivace pracovníků k příjmům a nákladům organizace.....	39
4. Analýza stávajícího stavu motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o.	39
4.1 Fixní a variabilní složka mzdy	39
4.2 Půlroční hodnocení pracovního výkonu	40
4.3 Další zaměstnanecké benefity	41
4.4 Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s prací v organizaci a jejich motivovanosti	43
5. Návrhy a doporučení	67
5.1 Participace zaměstnanců na plnění cílů společnosti.....	68
5.2 Nespokojenost části zaměstnanců se zaměstnáním v organizaci	69
5.3 Nedostatek podkladů a informací k práci	70
5.4 Návrh motivačního systému pro realizační pracovníky společnosti	70
Závěr	75
Seznam použité literatury	76
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Seznam grafů	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Jednou z největších otázek, před kterou stojí každá organizace, je jak dosáhnout, a poté i udržet, co nejvyšší výkon a zároveň udržet správný směr pro dosahování stanovených strategických cílů. Od druhé poloviny dvacátého století se v čím dál větší míře objevují teorie, které kladou do popředí této snahy práci s lidmi. Personální práce bývá zasazována do jádra organizace a vyjadřuje tak význam člověka a jeho práce. Podle Armstronga (2007) jsou lidé to nejcennější, co organizace má. Zaměstnanci přispívají svou individuální i kolektivní prací k dosažení organizačních cílů a jejich výkon determinuje výstup a výsledky celé organizace. Zvyšování výkonu pracovníků je možné pouze při nalezení vhodných prostředků motivace. Tato diplomová práce se zabývá právě tímto procesem motivace a tím, jak mohou motivovaní pracovníci přispět k plnění cílů celé společnosti. Proces motivace je však komplikovaný a opírá se vždy v první řadě o potřeby samotných lidí, a poté až organizace. Je proto velmi důležité podnikat v této oblasti promyšlené kroky a pokoušet se vybudovat se zaměstnanci vztah partnerský, který je založený na jejich zodpovědnosti, informovanosti a uvědomění.

Cílem této práce je zmapovat systém motivace v organizaci netdevelo s.r.o., zanalyzovat aktuální spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním u této společnosti a zjistit míru jejich motivovanosti. Na základě zjištěných informací pak případně zformulovat návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení stávajícího stavu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tato oblast je pro společnost důležitá nejen z hlediska zvyšování výkonu, ale také proto, že se pohybuje ve vysoce dynamickém oboru vývoje softwaru a na pracovním trhu s odborníky z této oblasti je velmi vysoká konkurence. I z tohoto důvodu je tedy důležité, aby se pracovníci společnosti netdevelo s.r.o. cítili ve svém zaměstnání motivováni.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je na základě studia odborné literatury zpracována oblast řízení lidských zdrojů se zaměřením na strategické řízení lidských zdrojů, které jde ruku v ruce se strategickým řízením celé organizace. Dále je rozpracováno téma motivace, jehož součástí jsou vybrané charakteristiky nejznámějších teorií motivace, popis propojenosti a souvislosti mezi motivací a pracovním výkonem a také odměňování pracovníků.

Na teoretickou část navazuje část praktická, ve které je nejprve představena organizace netdevelo s.r.o. Tato část obsahuje popis aktivit společnosti, její obchodní politiku, organizační strukturu a skladbu příjmů a výdajů organizace. Součástí charakteristiky

organizace je také popis jednotlivých rolí, které pracovníci zastávají.

Analýza stávajícího systému motivace zaměstnanců je provedena s využitím interních dokumentů a postupů motivování a odměňování pracovníků společnosti netdevelo s.r.o. Nejzásadnější část tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 37 respondentů, a které mělo za cíl zhodnotit spokojenost pracovníků se svým zaměstnáním v organizaci, spokojenost s odměnou, míru své motivovanosti a také vztahy na pracovišti.

Informace získané z interních dokumentů, postupů a z dotazníkového šetření jsou využity pro návrh opatření a doporučení, jejichž zavedení do podnikové praxe by mělo zvýšit nejen spokojenost a motivovanost pracovníků, ale také výkon celé organizace a dopomoci k dosahování jejich strategických cílů.

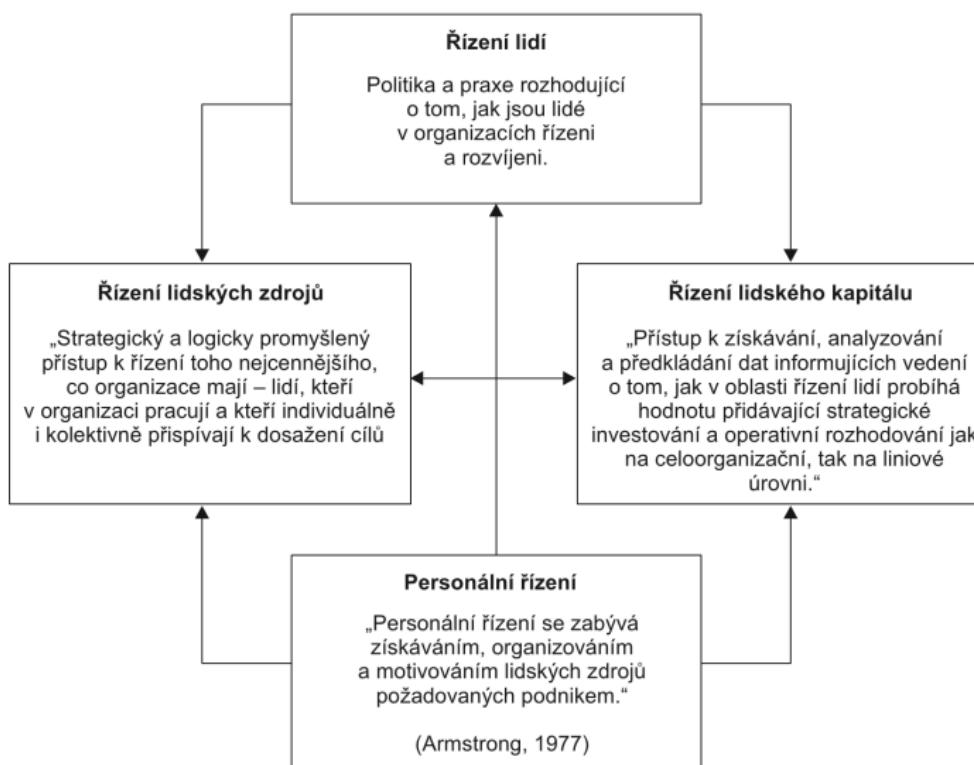
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace je složená z pracovníků, jsou to právě lidé, kdo dodává nejdůležitější výrobní vstup. Tímto vstupem je lidská pracovní síla. Proto se ve druhé polovině dvacátého století začíná formovat koncepce řízení lidských zdrojů, která personální práci zasazuje do jádra řízení organizace a vyjadřuje tak význam člověka a jeho práce.

Armstrong (2007, str. 27) uvádí že „řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Vztah mezi řízením lidí, lidského kapitálu, personálním řízením a řízením lidských zdrojů popisuje Obrázek 2.1.

Obrázek 2.1 Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong 2007, s. 26

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako systém logicky propojený z následujících oblastí:

- filozofie lidských zdrojů, která popisuje klíčové hodnoty a principy uplatňované v řízení lidí,

- strategie lidských zdrojů, která definuje směr, kterým se řízení lidských zdrojů vyvíjí,
- politiky lidských zdrojů, která shrnuje zásady, jak jsou výše uvedené hodnoty a strategie realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů,
- procesy v oblasti lidských zdrojů, které popisují formální postupy vedoucí k uskutečňování politik lidských zdrojů,
- praxe v oblasti lidských zdrojů, což zahrnuje praktické a neformální postupy a přístupy používané při každodenním vedení lidí,
- programy v oblasti lidských zdrojů, které umožňují, aby veškeré kroky, procesy a strategie byly v souladu se stanovenými plány.

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategii rozumíme dlouhodobý plán, prostřednictvím jehož naplnění by podnik měl dojít ke svým cílům. Proces definování strategie je o určení záměru a vymezení zdrojů potřebných k jeho dosažení, vše by mělo vést k získání konkurenční výhody. Koubek (2002, str. 24) uvádí, že „strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ Strategické řízení lidských zdrojů musí jít ruku v ruce s celkovým strategickým řízením organizace a jeho hlavním nástrojem je dlouhodobé personální plánování. Abychom byli schopni plně porozumět komplexnímu propojení těchto oblastí, měli bychom, jak uvádí Koubek (2002), v podniku odpovědět na tyto otázky z oblasti strategického řízení:

1. Jaká je podnikatelská filozofie, poslání, vize a jakou roli podnik hodlá hrát na trhu a ve společnosti?
2. Jakým okolnostem a faktorům ze svého okolí musí podnik čelit (pozitivním i negativním)?
3. Jaké jsou klady a zápory organizace?
4. Jaké jsou cíle, kterých chce organizace svým působením dosáhnout
5. Jakým způsobem chce organizace těchto cílů dosáhnout?

Při formulaci odpovědí na tyto otázky nelze vynechat oblast personalistiky a lidských zdrojů. Právě lidské zdroje mohou zásadně ovlivnit veškeré faktory v těchto otázkách obsažené. Podniková filozofie a poslání je velmi ovlivněno lidskými zdroji, také klady a zápory organizace jsou mnohdy dány kvalitami, kvalifikací a způsobem přemýšlení pracovníků. Externími faktory působícími na organizaci, ať už kladně či záporně, bývají

často otázky rozmístění pracovních sil, možnost nalezení dalších pracovních zdrojů apod. Tyto skutečnosti pak určují formulaci cílů a také stanovení možností a plánu, jak tyto organizační cíle naplňovat.

2.2.1 Vnitřní a vnější podmínky determinující strategické řízení lidských zdrojů

Vnitřní podmínky, které determinují strategické řízení lidských zdrojů jsou zařazeny do třech skupin:

- *organizace* (velikost, struktura, technologie, kultura atd.),
- *práce* (charakter a obsah, rozmanitost, obtížnost, rizikovost, individuální nebo týmových charakter atd.),
- *pracovníci* (počet, demografická a sociální struktura, fluktuace, znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, životní podmínky atd.).

Koubek (2002) uvádí, že pro to, abychom byli schopni odpovědět na otázky uvedené výše, se nemůže strategické řízení zabývat jen vnitřními podmínkami v podniku, ale musí se podívat hlavně na podmínky vnější. Jsou to totiž faktory, které se budou vyvíjet v čase a na podnik budou mít zásadní dopad. Mezi tyto vnější podmínky patří zejména:

- *populačí vývoj* (populační vývoj je důležité posuzovat zejména z hlediska jeho dopadu na reprodukci potenciálních pracovních sil),
- *vývoj trhu práce* (a to zejména trend nabídky a poptávky pracovních sil, kdy by podnik mělo zajímat nejen množství, ale také struktura),
- *technické a technologické změny* (které mohou být využity v podniku, nebo které mají vliv na výstupy podniku např. poptávku po výstupech),
- *změny v hodnotách lidí* (zde jsou pro podnik důležité zejména změny – nebo potenciální změny – v oblasti profesní a kvalifikační orientace, to znamená stabilita oblíbenosti určitých povolání, typů vzdělání apod.),
- *prostorová mobilita pracovních sil* (jaká je ochota pracovních zdrojů kvůli práci změnit místo svého pobytu, včetně mezistátní mobility, zkoumání překážek stojících v cestě této mobility a také musí být brán v potaz faktor rezidenční orientace např. atraktivita měst, preference typů sídel apod.),
- *pracovní a sociální legislativa* (a také míra její stability).

2.2.2 Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvořit jednotný přístup k tomu, jak řešit, komunikovat a zacházet se záležitostmi a problematikou týkající se lidského faktoru v podniku. Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 117) „umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody“. Z toho vyplývá, že účelem a hlavním důvodem pro vznik promyšlené strategie řízení lidských zdrojů je vytvoření pevných pravidel pro řízení lidí, která usnadní rozhodování ve velmi dynamickém a proměnlivém prostředí.

2.2.3 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Jak píše Armstrong (2007, s. 118) „strategické řízení lidských zdrojů si osvojilo celkovou, na zdrojích založenou filozofii ... v tomto rámci existují tři možné přístupy, a to řízení zaměřené na vysoký výkon (vysoce výkonnou práci), řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojování pracovníků do rozhodování“.

Na zdrojích založené strategické řízení lidských zdrojů

Tato filozofie je orientována na uspokojování požadavků organizace na lidský kapitál. Lidé v podniku jsou považováni za jedinečný a nenapodobitelný soubor zdrojů, který přináší organizaci hlavní konkurenční výhodu. Ta je založena zejména na tom, že má podnik kvalitnější zaměstnance než konkurence, nebo rozvíjí intelektuální kapitál podniku, případně podporuje v organizaci učení či vytváří stmelující prostředí. Cílem této teorie je získání co nejvyšší přidané hodnoty z efektivní práce se zdroji.

Řízení zaměřené na vysoký výkon

Podniky, které mají svou strategii zaměřenou na vysoký výkon, mají obvykle velmi podrobně popsané veškeré postupy a procesy. Výstupy by měly být dobře měřitelné, čemuž je přizpůsoben i systém odměňování, kdy jsou lidi hodnoceni podle svého přispění a zásluh. Podnik dbá na vysokou produktivitu a efektivitu činností a tomu je přizpůsoben i proces získávání a výběru zaměstnanců.

Armstrong (2007, str. 119) definoval charakteristiky kultury zaměřené na vysoký výkon, jsou jimi například:

- „jasná spojnice mezi strategickými cíli vedení, útvarů a pracovníků na všech úrovních,
- management definuje, co je třeba udělat v oblasti zlepšování výkonu, stanovuje cíle směřující k úspěchům a sleduje výkon, aby zajistil dosažení stanovených cílů,
- vrcholové orgány demonstrují takovou podobu vedení, které plodí všeobecné sdílení přesvědčení o významu neustálého zlepšování,
- lidé mající příležitosti k plnému využívání svých dovedností a schopností,
- lidé hodnocení a odměňování podle jejich přispění a zásluh.“

Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti

Podniky, které jsou zaměřeny na vysokou míru oddanosti, spoléhají více na samoregulaci než na systémy častého vyhodnocování a sankcí. Znamená to, že je řízení zaměřeno na dosažení oddanosti pracovníků, kteří pak sami regulují své chování, aby bylo v souladu s cíli organizace. Toho může být dosaženo například zadáváním takových úkolů, které daným pracovníkům přinášejí uspokojení, odměny nejsou rozdělovány na základě výkonu, ale širšího kontextu, to znamená třeba jako podíl ze zisku společnosti. Dále je proklamován důraz na spolehlivost a oddanost jako jeden z nejcennějších rysů pracovníků, a v neposlední řadě mají podniky také redukovány úrovně řízení a vyvíjí snahu přistupovat ke všem pracovníkům stejně.

Řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojení pracovníků do rozhodování

Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 120) znamená tento přístup „zacházení s pracovníky jako s partnery v podnikání, jejichž zájmy jsou respektovány a kteří mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Soustřeďuje se na komunikaci a zapojování pracovníků do řízení“. Cílem je tedy vytvořit v podniku takovou atmosféru, ve které je nastoleno vzájemné porozumění pro to, co má být dosaženo a jakými prostředky.

2.3 Přístup řízení lidských zdrojů k zaměstnaneckým vztahům

Armstrong (2007) definuje čtyři základní přístupy k politice zaměstnaneckých vztahů dle britské Industrial Relations Services, jsou jimi:

- nepřátelský – vnitřní boj mezi organizací a zaměstnanci, organizace rozhoduje autokraticky a jediným prostředkem obrany pracovníků je, že odmítají spolupracovat,
- tradiční – založený na korektních vztazích a volení zástupců jednotlivých skupin pracovníků, tito zástupci se mohou vyjadřovat k návrhům vedení organizace,

- partnerský – organizace zachovává právo řídit, ale pracovníci jsou přímo zapojeni do vytváření, schvalování i realizace jednotlivých politik v rámci podniku,
- sdílení moci – plné zapojení pracovníků do procesu rozhodování – a to jak rutinního tak strategického.

V posledních desetiletích se množství podniků vedených nepřátelskými přístupy významně snižuje, převládá přístup typický, avšak mnoho podniků se s rozvojem měkkých disciplín stále více přiklání k přístupu spíše partnerskému. K budování zodpovědnosti, informovanosti a uvědomění v pracovnících, aby bylo možné tohoto partnerství dosáhnout, je třeba stále zlepšovat řízení lidských zdrojů, jehož filozofie se promítá, jak uvádí Armstrong (2007) do těchto zásad:

- úsilí o získání oddanosti – dovést pracovníky ke splynutí s cíli organizace, aby sami konali akce k realizaci podnikových plánů a tím se zajistila návratnost investic vynaložených (nejen) do jejich zaškolení a dalšího vzdělávání,
- důraz na vzájemnost – vybudovat v pracovnících pocit, že oni sami, jejich kolegové, i vedení podniku jsou „v tom spolu“ a jejich zájmy jsou v souladu,
- organizace komplementárních forem komunikace – odklon od jednání jen s představiteli, přiblížení k samotným zaměstnancům jako jednotlivcům, méně formální typy porad, kterých se mohou účastnit všichni,
- přesun od kolektivního vyjednávání k individuálním smlouvám
- využití vhodných způsobů zapojování pracovníků – podněcovat a motivovat pracovníky k vymýšlení zlepšování výstupu nebo procesu, podporovat vznik skupin a kroužků, které povedou ke zvyšování kvality nebo inovacím,
- neustálý tlak na kvalitu – dávat najevo, že je setrvalá nutnost dodávat kvalitu a to nejen ve výstupu podniku, ale také v práci jednotlivých pracovníků,
- zvýšení pružnosti v uspořádání práce – podporovat víceoborovost, využívat tím účinněji lidské zdroje,
- důraz na týmovou práci,
- harmonizace podmínek zaměstnání.

Přístup odpovídající filozofii řízení lidských zdrojů je založený na ztotožnění pracovníků s organizací, jejich oddanosti a vysoké míře důvěry, která je dána transparentním a konzistentním jednáním organizace. Odstraněním mnohdy zbytečných úrovní managementu dojde ke zploštění organizační struktury, což vede k jednoduššímu přístupu

k zaměstnancům a podpoře týmové spolupráce. Armstrong (2007) říká, že řízení lidských zdrojů je oproti modelu klasických kolektivních vztahů založených na formálních rolích, jasné hierarchii a normách, efektivnější pro podpoření tří hlavních zdrojů konkurenčních výhod identifikovaných Porterem (inovace, kvalita, vedoucí postavení z hlediska nákladů).

2.4 Motivace

Jednou z největších otázek, které si organizace kladou, je, jak dosáhnout a poté udržet co nejvyšší výkon svých pracovníků. V předchozích podkapitolách je vysvětleno, jak výkon jednotlivců determinuje výkon celé organizace, proto je v zájmu podniku, aby věnoval pozornost nalezení nejvhodnějších prostředků motivace lidí. Nástroje motivování pracovníků jsou různé, mohou jimi být stimuly, finanční i nefinanční odměny, způsob vedení, práce s lidmi a další. Cílem však je, aby lidé v podniku naplňovali výsledky, které od nich očekává vedení organizace.

2.4.1 Vymezení pojmu motivace

Výrost a Slaměník (2008) popisují motivaci jako hybnou sílu psychického charakteru, která uvádí do pohybu jednání a činnost člověka. Síla je to proto, že má určitý směr a intenzitu. Základním vnitřním zdrojem motivace je pohnutka, neboli motiv. Ten určuje směr a intenzitu lidského chování. U každého člověka je vytvořená složitá struktura motivačních dispozic, z nichž některé jsou vrozené a jiné získané. Jak uvádí Výrost a Slaměník (2008, str. 147) „K vrozeným motivačním dispozicím patří biologické (primární) potřeby, k získaným sociální (sekundární) potřeby, dále zájmy, hodnotové orientace, a částečně postoje. Získané motivační dispozice se vytvářejí na základě sociální zkušenosti.“ Vnější podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka, jsou nazývány stimuly. Mezi stimuly patří například finanční odměna, pracovní prostředí, spoluúčast na řízení a chodu organizace, uznání apod. Pauknerová (2006) stimulaci popisuje jako působení na prožívání a jednání člověka a cílevědomé ovlivňování jeho motivace ať už kladným, nebo záporným způsobem.

2.4.2 Proces motivace

Přístupy k motivování lidí jsou často zjednodušovány, samotný proces motivace je ve skutečnosti komplikovaný a vždy se opírá o potřeby samotných lidí, a poté až organizace. Na pracovníky je potřeba nahlížet jako na jednotlivce, nikoliv masu, každý má různé potřeby a cíle a také jde jinou cestou, jak tyto potřeby uspokojit.

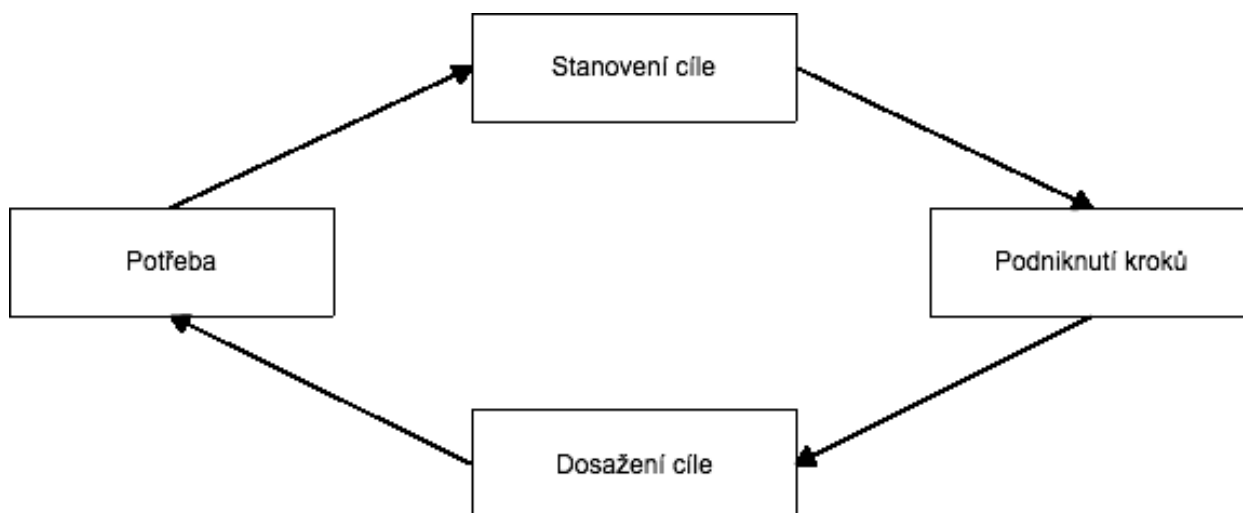
Armstrong (2007) uvádí, že osobní motivace je složená ze tří základních složek, jsou jimi:

- směr – konkrétní oblast, nebo činnost, kterou se člověk pokouší dělat,
- úsilí – míra píce, s jakou se o naplnění svých potřeb pokouší,
- vytrvalost – určuje čas, jak dlouho se o naplnění svých potřeb pokouší.

Armstrong (2007, s. 220) dále říká, že „motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovení směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.“

Motivaci tedy můžeme definovat jako cílově orientované chování. Lidé se obecně cítí motivováni, když cítí, že kroky které provedli, nebo provedou, povedou k dosažení jejich cíle a naplnění určité potřeby. Někteří pracovníci jsou motivováni sami od sebe a pokud jdou směrem, který vede k jejich cíli – i cíli organizace – je to pro podnik nejlepší motivace. Většina pracovníků však takovouto jasnou motivaci a cílevědomost nemá, a tak je rolí vedoucích pracovníků, aby využili své schopnosti, dovednosti a pochopení procesu motivace, a dokázali prostřednictvím různých stimulů a motivace dostat z lidí to nejlepší. Armstrong (2007) popisuje proces motivace související s potřebami pomocí obrázku 2.2.

Obrázek 2.2 Proces motivace



Zdroj: Armstrong2007, s. 220

Z obrázku 2.2 vyplývá, že motivaci předchází zjištění pocíťované potřeby, která vede k přání dosáhnout uspokojení této potřeby. Aby mohla být potřeba uspokojena, člověk si určí cíle, u kterých věří, že po jejich naplnění dojde i k naplnění potřeby. Poté si určí cesty a potřebné kroky, které musí podniknout, aby došel k naplnění cílů. Pokud budou kroky

podniknuty, cíl splněn a potřeba naplněna, je velmi pravděpodobné, že bude člověk tento proces opakovat i v budoucnu. Pokud nedojde k naplnění potřeby, je méně pravděpodobné, že by tento proces opakoval.

2.4.3 Typy motivace

Aby byl pracovník motivován a konal kroky směřující k dosažení cíle, je možné dosáhnout dvěma způsoby. Každý člověk je schopen motivovat sám sebe tím, že vykonává (nebo hledá) práci, která vede k uspokojování jeho potřeb, případně alespoň napomáhá dosažení jeho cíle, jedná se tedy o motivaci vnitřní. Druhý způsob je motivace vnější, kdy v pracovním prostředí hovoříme nejčastěji o motivaci vedením organizace, které využívá nástrojů jako odměňování, pochvaly apod.

- **Vnitřní motivace** – principy vytvořeny samostatně „uvnitř“ lidí, které je determinují k danému způsobu jednání a chování. Může jimi být například samostatnost, odpovědnost, cílevědomost apod.
- **Vnější motivace** – zahrnuje principy, které lidem předává jejich okolí, aby je namotivovalo. Jedná se například o odměny, povýšení, individuální či veřejné pochvaly, ale také negativní prvky v případě odchylek od požadovaných vzorců chování či výsledků, jako jsou například finanční sankce, kritika apod.

2.4.4 Teorie motivace

Teorie motivace je založená na zkoumání utváření motivace u jednotlivců a zabývá se tím, jak se lidé v určitých situacích chovají a co je nutí vyvíjet snahu a úsilí ve vybraném směru

a aktivitě. Dále se dívá na proces motivace z pohledu organizace a říká, co je potřeba vykonat pro povzbuzení pracovníků, aby vynaložili úsilí, které povede k uspokojení potřeb organizace i jich samotných. Právě toto určení konkrétních přístupů k motivaci je založeno na teoriích motivace. Armstrong (2007) považuje za nejvlivnější:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces.

2.4.5 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se řadí mezi nejstarší z výše zmíněných teorií, „instrumentalita“ je zde chápán, jako přesvědčení, že jedna akce povede zákonitě k akci

následující, v tomto případě je příhodné přirovnání k metodě cukru a biče, kdy lidé pracují pouze kvůli vidině peněz. Na teorii instrumentality jsou založeny primitivní pokusy o stimulaci prostřednictvím odměňování striktně založeném na výkonu jedince. Armstrong (2007) u této teorie upozorňuje na to, že motivování je pak založeno hlavně na důsledném systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Nevýhodou takového přístupu může být paradoxně právě jeho nedostatečná vynutitelnost, resp. nespravedlnost, protože systém řízení a kontroly nezohledňuje neformální vztahy mezi pracovníky.

2.4.6 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah stojí na přesvědčení, že důvodem motivace je pociťovaná potřeba. Pokud člověk pociťuje něčeho nedostatek, nebo naopak nadbytek, vyvolává to v něm pocit napětí a disharmonie. Aby mohla být nastolena rovnováha, musí si stanovit cíl, u kterého věří, že povede k uspokojení potřeby. Jestliže zná člověk cíl, kterého chce dosáhnout, zvolí způsob chování, které povede k dosažení tohoto cíle. Dá se tedy říci, že chování jedince je motivováno potřebami, které „se snaží uspokojit.

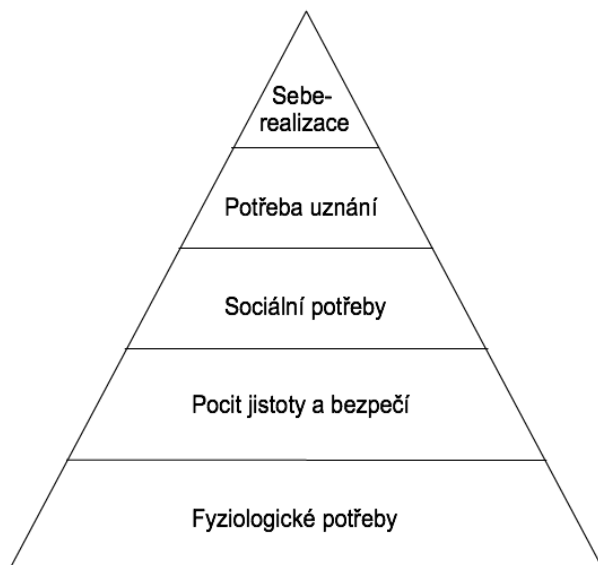
Vzhledem k tomu, že různé potřeby jsou pro lidi jinak důležité, vyvolávají také i rozdílné úsilí k činnostem, které by je uspokojily. Důležité je také pochopit, že jednu potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a zároveň jeden cíl může přispět k uspokojení více potřeb. Armstrong (2007) dává za příklad nákup nového automobilu, který poskytuje nejen možnost dopravy, ale také příležitost, jak zapůsobit na sousedy.

Teorii potřeb se zabýval Abraham Harold Maslow, jehož koncepce hierarchie potřeb je asi nejznámější. Později na něj navázal také Clayton Paul Alderfer a Frederick Irving Herzberg se svým dvoufaktorovým modelem, ve kterém popsal řadu základních potřeb, avšak Armstrong (2007) jej v přísném slova smyslu nepovažuje za zástupce teorie potřeb.

2.4.7 Maslowova hierarchie lidských potřeb

Za nejznámější koncepci potřeb se považuje ta, kterou zformuloval Abraham Harold Maslow. Ten rozdělil potřeby do pěti základních skupin, které jsou podle něj společné pro všechny lidi. Tyto skupiny jsou rozděleny hierarchicky na nižší a vyšší, a bývají proto často zobrazeny ve formě pyramidy jako na obrázku 2.3.

Obrázek 2.3 Maslowova pyramida potřeb



zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong 2007, s. 224

Skupiny Maslowovy hierarchie potřeb jsou:

- fyziologické potřeby – jídlo, voda, kyslík, teplo, spánek atd.,
- pocit jistoty a bezpečí – pocit osobní bezpečnosti, pocit ochrany proti nedostatku financí zdravotní jistoty atd.,
- sociální potřeby – potřeba cítit sounáležitost, lásku, přátelství a cítit se součástí určité sociální skupiny,
- potřeba uznání – touha po úspěchu, respektu okolí, pozornosti, významu, ocenění, potřeba mít sebeúctu,
- seberealizace – potřeba cítit, že schopnosti a dovednosti jedince jsou rozvíjeny, že je schopen řešit problémy a naplnit svůj potenciál.

Z obrázku 2.3 je patrné, jaká je návaznost mezi jednotlivými skupinami potřeb. Pokud jsou uspokojeny potřeby nižší, u jedince převládá touha uspokojit potřeby vyšší. Dle Maslowa platí, že nejvyšší skupina potřeb seberealizace nemůže být plně uspokojena nikdy. Což je v tomto kontextu dobře, jelikož jen pocíťovaná potřeba je motivátorem chování člověka. Armstrong (2007) tvrdí, že tato teorie nebyla ověřena žádným empirickým výzkumem a nemusí být úplně přesná ve všech případech, protože lidské priority a potřeby jsou různé a nemusí se vždy vyvíjet hierarchicky.

2.4.8 Alderferova teorie potřeb

Americký psycholog Clayton Paul Alderfer se stejně jako Maslow zabýval teorií potřeb. Rozdělil potřeby do tří skupin, které narozdíl od členění dle Maslowa nejsou hierarchicky uspořádány. Štikar a kol. (2003, s.103) uvádí tyto kategorie jako:

- „potřeby existence,
- potřeby vztahů,
- potřeby růstu.“

Potřeby existence jsou obdobné jako nejnižší patra Maslowovy pyramidy potřeb z obrázku 3.2, tedy fyziologické a pocit jistoty a bezpečí. Štikar a kol. (2003) jako zdroje uspokojení této kategorie potřeb uvádí zejména stálý plat a uspokojivé pracovní a sociální podmínky.

Potřeby vztahů jsou velmi podobné jako Maslowovy potřeby sociální a úcty a uznání, zde jako zdroje uspokojení této kategorie potřeb Štikar a kol. (2003) uvádí emocionální podporu, respekt a pocíťovanou úctu ze strany přátel i kolegů.

Poslední Alderferova kategorie potřeb jsou potřeby růstu, které člověk pocíťuje v rámci svého osobního i profesního rozvoje a vzestupu. K uspokojení dochází při pocitu plného využití vlastních schopností.

Stejně jako Maslowova teorie potřeb, je i ta Alderferova považována za zjednodušující, a jak uvádí Štikar a kol. (2003) nemá velkou predikční hodnotu. Pro účely této práce jsou však obě tyto teorie vhodné, spolu s dalšími teoriemi popsány v dalších podkapitolách budou využity k analýze faktorů ve vybraném podniku a následnému návrhu změn.

2.4.9 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Irving Herzberg byl významný americký psycholog, který se zabýval mimo jiné také oblastí lidské motivace. Jeho nejznámějším dílem je teorie dvou faktorů, která spadá do teorií zaměřených na obsah. Tato teorie je založená na tom, že lidské potřeby se dají zařadit do dvou základních kategorií. Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že tyto kategorie a faktory, které je ovlivňují, byly zformulovány v 50. letech 20. století po výzkumu provedeném mezi inženýry a účetními.

První skupina faktorů se nazývá faktory hygienické, příp. udržovací nebo dissatisfactory. Popisují a charakterizují prostředí, ve kterém pracovníci pracují a spíše předchází vzniku nespokojenosti v zaměstnání. Pokud jsou pracovní podmínky dobré a hygienické faktory

jsou naplněny, pracovníci jsou spokojeni, ale nemá to větší vliv na jejich výkon a pracovní motivaci. Donelly a kol. (1997, str. 375) popisuje deset hygienických faktorů jako:

- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně,
- vztahy s podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- osobní život,
- pracovní podmínky,
- postavení.

Druhá skupina faktorů jsou faktory motivační, neboli satisfaktory. Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že absence těchto motivačních faktorů vede k tomu, že se pracovník necítí motivován k lepším výkonům a zároveň není ani spokojen se svou prací. Tato nespokojenost však není natolik vysoká, že by bezprostředně vedla k opuštění zaměstnání. Naopak uspokojení satisfaktorů považuje Armstrong (2007) za situaci motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Donelly a kol. (1997, str. 376) zformuloval motivační faktory jako:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Armstrong (2007) uvádí, že Herzbergova teorie je často napadána. Kromě kritiky samotné metody výzkumu, kdy nebyl změřen ani brán v potaz vztah mezi spokojeností a výkonem, je Herzbergovi vyčítán také poměrně malý a specifický vzorek respondentů. Přes tuto kritiku je však dvoufaktorový model stále velmi populární, a to jak pro svou srozumitelnost, tak i pro soulad s obecně přijímanou vírou v důstojnost práce a přínos, který tato studie měla pro obohacení práce a pracovních míst.

2.4.10 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou někdy nazývány teoriemi kognitivními, neboli poznávacími. Zkoumají to, jak se lidé dívají a jak vnímají pracovní prostředí, jak je chápou a dále interpretují. Armstrong (2007) uvádí, že teorie zaměřené na proces jsou pro vedoucí pracovníky užitečnější, než teorie potřeb, protože představují mnohem realističtější a praktičtější pohled na metody motivování lidí. Těmito procesy jsou:

- expektační teorie (teorie očekávání),
- teorie cíle (dosahování cílů),
- teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti).

2.4.11 Expektační teorie

Armstrong (2007) vyvozuje expektační teorii z původní teorie VIE (valence – instrumentalista – expektace) Victora Vrooma.

Armstrong (2007, s. 225) cituje Vroomovu definici očekávání následujícím způsobem: „kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“

Z této definice vyplývá, že člověk se cítí motivován pouze v případě, že vidí jasný vztah mezi výkonem a výsledkem, a je-li tento výsledek považován za dostatečný pro uspokojení potřeb. Mnohdy se lidé dostávají do situací, které jsou pro ně nové, a u kterých nedokáží jasně definovat výsledek, tyto situace pak mohou vést ke snížení motivace. Jedná se například o nejistotu spojenou se změnou zaměstnání, pracovních podmínek, systému hodnocení apod.

Uvědomění spojnice mezi výkonem a výsledkem, resp. odměnou, vysvětluje sílu vnitřní motivace, která je obvykle silnější než motivace vnější. A to proto, že výsledky vnitřní motivace jsou pod kontrolou samotných pracovníků, kteří z vlastních zkušeností dokážou odhadnout, nakolik jim jejich úsilí přinese požadovaný výsledek.

Štikar a kol. (2003) tuto teorii expektace nazývá také teorií valence a očekávání. A to proto, že síla motivace závisí na očekávání dosažitelnosti cíle a také na jeho přitažlivosti pro pracovníka. Vztah přitažlivosti cíle a snahy vedoucí k jeho dosažení,

kteou je pracovník ochoten vyvinout, popisuje Štikar a kol. (2003, str. 104) touto rovnicí:

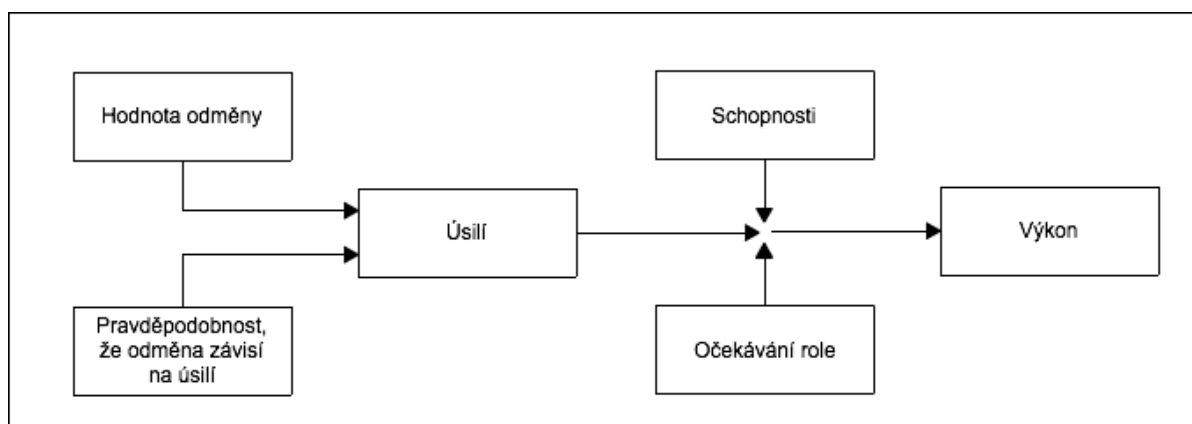
$$\text{Motivace (úsilí)} = \text{expektace (očekávání)} \times \text{valence (hodnota)}.$$

Armstrong (2007) uvádí, že tuto teorii dále rozvinuli Porter a Lawler do modelu znázorněného na obrázku 2.4, ze kterého vyplývá, že jsou dva faktory, které přímo ovlivňují úsilí lidí, které vkládají do své práce a to:

1. hodnota odměny (v míře v jaké uspokojuje jejich potřeby),
2. pravděpodobnost dosažení odměny vynaložením úsilí.

Z tohoto modelu plyne, že čím větší je vnímaná hodnota odměny pracovníkem, a také pravděpodobnost dosažení výsledků při vynaloženém úsilí, tím větší úsilí pro dosažení odměny pracovník podnikne. Samotné úsilí však nestačí, v modelu se vyskytují ještě další dvě proměnné, a to schopnosti (tedy individuální charakteristiky člověka jako např. dovednosti, znalosti atd.) a také vnímání role, tedy pochopení účelu své činnosti v organizaci.

Obrázek 2.4 Model motivace Portera a Prowlera



Zdroj: Armstrong, Michael 2007, str. 226

2.4.12 Teorie cíle

Teorie cíle, kterou zformulovali Latham a Lock, vychází z myšlenky, že pokud jsou pracovníkům stanoveny konkrétní a splnitelné cíle, jsou motivováni a vyvíjejí úsilí směrem, který je žádoucí pro ně samotné i pro organizaci. Právě tyto cíle jasně definují, co se po pracovních z pohledu organizace chce, a úroveň jejich dosahování je také potřebnou zpětnou vazbou a zhodnocením práce jednotlivce. Wágnerová (2008) uvádí, že více motivující jsou cíle náročné, nutná je při jejich definování participace pracovníka a konečné schválení vedením.

Armstrong (2007, str. 226) upozorňuje na důležitost zpětné vazby „cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“

2.4.13 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je založená na vědomém i nevědomém lidském porovnávání zacházení s různými jedinci či skupinami ze strany podniku, hlavním představitelem této teorie je J. S. Adams. Spravedlivý přístup znamená, že je se všemi lidmi (i skupinami lidí) zacházeno v obdobných situacích podobně. Neznamená to však absolutní rovnost, protože jsou případy, ve kterých si někteří pracovníci zaslouží diferencovaný přístup, v těchto případech by bylo stejné přistupování nespravedlivé.

Zjednodušeně se dá říci, že lidská motivace je vyšší, pokud je s pracovníky jednáno spravedlivě a naopak nižší v případě pocíťované neférovosti a nespravedlnosti. Nejzásadnějším představitelem teorie spravedlnosti je John Rawls

Armstrong (2007, str. 227) popisuje pět faktorů, které přispívají ke vnímání spravedlnosti, jsou to:

1. „přiměřené zvažování pracovníkovy stanoviska,
2. potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi,
3. důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků,
4. poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí,
5. poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“

2.4.14 Skinnerova aktivační teorie

Burrhus Frederick Skinner byl americkým psychologem, který zastával teorii behaviorismu. Donnelly a kol. (1997) uvádí, že Skinnerova aktivační teorie vychází z předpokladu, že chování člověka je přímo ovlivněno vlivy z prostředí. Pokud tedy povede chování jednotlivce k pozitivnímu efektu, bude jej opakovat. Naopak – bude-li mít chování negativní efekt, je velmi pravděpodobné, že jej již opakovat nebude. Donnelly a kol. (1997) označuje tuto aktivační teorii jako příklad pro využívání pozitivních a negativních stimulů

k motivování lidí a vytváření motivujícího pracovního prostředí. Pokud bude úsilí pracovníka odměněno, bude jej to stimulovat k opakování nebo i zvýšení tohoto úsilí, pokud bude naopak dopad negativní, příště své chování opakovat nebude, nebo jej alespoň zredukuje.

2.4.15 Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce

Koubek (2002) uvádí, že kromě Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace také model charakteristik práce Hackmana a Oldhama podporuje myšlenku, že práce, která pracovníka uspokojuje je nejlepším motivátorem.

Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce se zabývá motivačním přístupem k vytváření úkolů a pracovních míst. Koubek (2002) uvádí, že autoři modelu vyvodili závěr, že některé charakteristiky práce přímo determinují motivační potenciál. Je to způsobeno tím, že tyto charakteristiky vedou u pracovníků k příznivým duševním stavům, které pozitivně ovlivňují pracovní výsledky. Tyto charakteristiky se týkají zejména vhodného strukturování práce. Brooks (2003) tvrdí, že dobře strukturovaná práce může výrazně posílit motivaci a výkon zaměstnanců, dobře strukturovaná práce je podle něj, když pracovní místa podporují:

- dostatečnou rozmanitost dovedností,
- jasnou identitu a význam úkolu,
- prostor pro autonomii pracovníka,
- vhodné podmínky pro zpětnou vazbu.

Brooks (2003) dále uvádí, že v případě dodržení těchto charakteristik umožní pracovní místa lidem pocítit smysluplnost práce, jsou ochotni nést zodpovědnost za výstupy a znají výsledky své práce. V souladu s Herzbergovou teorií to pak vede k motivaci a uspokojení pracovníků a jejich osobnímu růstu a efektivitě.

2.5 Vztah motivace, spokojenosti a výkonu

Z předešlých podkapitol je zřejmé, že výkon pracovníků přímo souvisí s úrovní jejich vnitřní a vnější motivace. Velkou roli však hraje také spokojenost. Míra spokojenosti je, stejně jako pocit motivace, velmi individuální. Závisí na potřebách, očekáváních a pracovním prostředí. Základními požadavky spokojenosti s prací mohou být dostatečně vysoký mzda, spravedlivý systém odměňování nebo například možnost povýšení.

2.5.1 Spokojenost s prací

Spokojenost s prací popisuje Armstrong (2007) jako pocity a postoje, které mají jedinci ve vztahu ke své práci. Pozitivní pocity znamenají spokojenost s prací, naopak negativní a nepříznivé pocity a postoje k práci signalizují nespokojenost. Jako ekvivalent spokojenosti s prací je často označována morálka. Armstrong (2007, str. 228) definuje morálku jako „míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace“. Morálka má však i skupinové aspekty, které se týkají pocitu akceptování kolektivem a zároveň pocíťovanému směřování ke stejným cílům.

2.5.2 Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Míra spokojenosti s prací je dána nejen vnitřními a vnějšími motivačními faktory, které na jednotlivce působí, ale také kvalitou sociálních vztahů na pracovišti, úrovní vedení a řízení podniku a pocitem úspěšnosti či neúspěšnosti ve své práci. Armstrong (2007) uvádí, že ke správnému chování pracovníků, které napomáhá úspěšnosti firmy, dochází nejpravděpodobněji v případě, když jsou lidé dostatečně motivováni, pocíťují závazek k organizaci (kladný, jsou jí oddáni) a zároveň jim jejich práce přináší pro ně dostačující míru uspokojení. Ta plyne také z příležitosti k povýšení, možnosti ovlivňovat svou práci a z efektivní týmové spolupráce.

2.5.3 Spokojenost s prací a výkon

Armstrong (2007) tvrdí, že přesvědčení o tom, že zvyšující se spokojenost s prací vede také k rostoucímu výkonu, je všeobecně uznávané a rozumné, avšak prozatím nebyl výzkumem prokázán žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Důkladný výzkum a zkoumání literatury provedli psychologové Brayfield a Crockett a také Victor Vroom, nikdy však žádná ze studií nevedla k prokázání vyšší korelace mezi spokojeností a výkonem. Armstrong (2007, str. 229) píše, že Brayfield a Crockett došli k následujícímu závěru: „produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom tudíž očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah.“

Armstrong (2007) z těchto výzkumů odvozuje, že nejspíše nevede k vysokému výkonu spokojenost s prací, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti. Neplatí vždy, že spokojený pracovník je produktivní, a že nejproduktivnější pracovníci jsou zároveň i spokojenými. Pracovníky motivuje dosahování cílů, budou spokojeni, pokud se jim těchto cílů podaří dosáhnout svým zvýšeným výkonem. Z toho vyplývá, že zvýšení výkonu můžeme dosáhnout, pokud pracovníkům zajistíme příležitost k výkonu, veškeré potřebné podklady, informace a povedeme je k tomu, aby měli dostatečnou úroveň dovedností a znalostí potřebných pro výkon své práce. Důležité pak je, je za dobře odvedenou práci odměnit peněžitě i nepeněžitě.

2.6 Motivování formou vnějších a vnitřních odměn

Armstrong (2009) dělí odměny na vnější a vnitřní. Odměny vnější jsou poskytovány pracovníkům ve formě peněžní odměny, zatímco vnitřní zahrnují nepeněžní odměny jako například svěření pravomocí a s tím spojený pocit odpovědnosti a další. Právě tyto vnitřní faktory mohou mít dlouhodobě hlubší dopad na motivaci než peněžní odměna. Efektivní odměňování by tak mělo být složeno z obou těchto složek, tedy kombinace vnitřních i vnějších odměn. Přehled těchto odměn je znázorněn v tabulce 2.1.

Tabulka 2.1 Konkrétní příklady vnitřní a vnější odměny

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> - vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností) - Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se - Kvalita pracovního života - Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	<ul style="list-style-type: none"> - uznání - ocenění (pochvala) - zpětná vazba

Zdroj: Armstrong, 2007, str. 118

2.7 Vztah motivace a peněžních odměn

Názor na roli peněz v motivaci pracovníků se velmi liší. S přihlédnutím k vybraným motivačním teoriím se dá říci, že pro naplnění lidských potřeb dle jejich klasifikace Maslowem, jsou peníze motivačním prostředkem, protože jsou nutné k uspokojení většiny pater jeho pyramidy potřeb. V Alderferově modelu pak slouží pro uspokojení kategorie existenčních potřeb. Naopak v dvoufaktorovém Herzbergově modelu jsou peníze označeny za hygienický, neboli udržovací faktor, nikoliv motivační. Přesto jsou však nyní mzda (příp. plat) a další finanční odměny nejobvyklejší vnějším motivačním faktorem, Koubek (2002) tvrdí, že peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale prezentují prostředky, prostřednictvím kterých je možné dosáhnout řady různých cílů. Jsou tak spojeny s uspokojováním mnoha potřeb a pro každého jedince jsou motivační jiným způsobem.

Hagemannová (1995, str. 45) uvádí, proč jsou peníze pro pracovníky tolik důležité a často jsou vnímány jako nejdůležitější motivační faktor:

- „plat zajišťuje živobytí, a proto je motivací k práci,
- výše platu vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti,
- zvýšení platu je potvrzením pracovních úspěchů,
- v neposlední řadě může být zvýšení platu i kompenzací za život zbavený citů a hlubších emocionálních vztahů s ostatními.“

Armstrong (2007) shrnuje vztah peněz k motivaci tak, že mohou za správných okolností být pozitivní motivací nejen protože je lidé potřebují a chtějí, ale také protože jsou to hmatatelný prostředek uznání pracovníka. V neposlední řadě jsou také významným faktorem, který přitahuje do organizace nové potenciální pracovníky a ty stávající v ní udržuje. Armstrong (2007) však důrazně varuje, že špatně navržený a řízený odměňovací systém může být naopak demotivující a může i snížit úsilí a výkon pracovníků.

2.7.1 Motivace peněžními pobídkami

Jak bylo popsáno v předchozích podkapitolách, odměny a pobídky mohou pracovníky motivovat k lepším výkonům. Je důležité si však uvědomit, že nejsou zdaleka jediným motivátorem. Podle Armstronga (2009) mohou fungovat také jako cíl, o který lidé v různé míře usilují. Jsou nástrojem, který přináší hodnotné a hmotné výsledky

a v neposlední řadě mohou být také upevňovatelem chování dle Skinnerovy aktivační teorie, vedení podniku těmito peněžními pobídkami ukazuje směr, kterým se pracovníci mají (nebo naopak nemají) vydat.

Kromě mnoha popsaných výhod jsou s využitím peněz jako motivačního prostředku spojeny také určité nevýhody, Hagemannová (1995) například uvádí, že se vždy objeví touha po tom vydělávat více, protože na zvýšený peněžní příjem si brzy zvykneme a ztratí pro nás původní motivační smysl. Armstrong (2009) po analýze mnoha výzkumů upozorňuje na to, že motivaci peněžně odměněných pracovníků mnohdy přebije demotivace ostatních, kteří takto odměnění nebyli, nebo mají pocit, že nedostali dost. Motivační systém v organizaci se tak může paradoxně stát spíše nástrojem demotivace většího množství pracovníků než těch, kteří byli odměnou motivováni.

2.7.2 Faktory ovlivňující spokojenost s odměnou

Lidé vnímají přiměřenost své mzdy a platu porovnáváním své odměny s odměnami jiných lidí. Armstrong (2009) uvádí, že se mnohdy zdá, že lidé nejsou se svou mzdou či platem spokojeni nikdy, je to nejčastěji proto, že máme sklon vždy vyhledávat nepříznivá porovnávání. Nejprve bývají porovnávány odměny mimo organizaci, pokud se stane, že toto porovnání dopadne dobře, často pak následuje pohled dovnitř, do organizace. Málokdy se stane, že by obě tato porovnání dopadla dobře. Pokud ano, teprve nastává spokojenost s odměnou. Z toho plyne, že podniky mohou očekávat, že jejich zaměstnanci budou se svou odměnou nespokojeni, na co by se však měly zaměřit je, aby tato nespokojenost s platem či mzdou nebyla vyšší než u pracovníků v jiných organizacích.

Jak uvádí Armstrong (2009), dá se obecně říci, že u výše postavených pracovníků – proto i lépe placených – bývá spokojenost s odměnou vyšší, nicméně spokojenost, která plyne pouze z většího přírůstku mzdy nebo platu mívá krátkou životnost, jelikož stále platí, že lidé mají sklon chtít pořád více. Armstrong (2009, str. 117) zformuloval další faktory, které ovlivňují spokojenost s odměnou, týkají se míry, v jaké:

- „se pracovníci domnívají, že jejich mzdová/platová sazba nebo přírůstek mzdy/platu byly stanoveny správně a spravedlivě;
- odměny odpovídají tomu, jak lidé vnímají svou schopnost, svůj přínos a svou hodnotu pro organizaci (ale toto vnímání bude asi založeno na informacích nebo domněnkách o tom, co dostávají lidé uvnitř organizace nebo mimo ni);

- jsou pracovníci spokojeni s dalšími stránkami svého zaměstnání – např. se svým postavením, svou perspektivou povýšení, příležitostí využívat a rozvíjet své dovednosti a se vztahem ke svému manažerovi (nadřízenému).“

2.7.3 Praktické využití teorií motivace při odměňování

V tabulce 2.2 jsou stručně shrnuty základní teorie motivace a jsou zde zformulovány také praktické dopady toho, jak by se tyto obecné teorie měly projevit při zavádění do podnikové praxe.

Tabulka 2.2 Teorie motivace a jejich praktické využití při odměňování

Teorie	Teoretik	Shrnutí teorie	Praktické důsledky
Instrumentality	Taylor	Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Teoretický základ systému pobídek a systému odměňování byl měl být založen také na výkonu.
Potřeb	Maslow	Neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a nerovnováhu, a tak motivují k nastolení rovnováhy.	Při vytváření politiky odměňování je potřeba rozpoznat a zvážit potřeby, které se budou pracovníci snažit svou činností uspokojit.
Dvoufaktorová	Herzberg	Faktory zvyšující spokojenost s prací jsou jiné, než faktory vedoucí k nespokojenosti s prací. Pocit spokojenosti z navýšené odměny bude jen krátkodobý, na rozdíl od spokojenosti s prací.	Při odměňování pracovníků je nutné brát v potaz nejen vnější, ale také vnitřní motivaci. Peněžní odměna může mít omezený motivační účinek.
Expektační	Vroom	Motivace je možná jen když existuje jasné spojení mezi výkonem a výsledkem. Výsledek musí být považován za nástroj k uspokojování potřeb.	Základje „viditelná spojnice“ mezi odměnou a tím, co je třeba dělat, aby jí bylo dosaženo.
Cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročnější ale splnitelné cíle, a dostávají zpětnou vazbu.	Pracovníkům by měly být předloženy jasné cíle i zpětná vazba.
Spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování.

zdroj: Armstrong (2009, str. 120, upraveno)

2.8 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků považuje Koubek (2002) za jednu z nejzásadnějších personálních činností. Je bedlivě pozorována jak vedením organizace, tak i pracovníky a veškeré její změny jsou velmi citlivé. Armstrong (2009) tvrdí, že obecným cílem je odměnit pracovníky slušně, spravedlivě a v souladu s jejich hodnotou pro organizaci,

také by mělo z dlouhodobého hlediska napomoci budoucímu dosahování strategických cílů organizace. Koubek (2002) zdůrazňuje, že odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů nezahrnuje jen formy peněžní odměny, ale má mnohem širší rozsah. Obsahuje také pochvaly, zaměstnanecké výhody, povýšení a další věci a okolnosti, jako je například nadstandartní vybavení kanceláří, přidělení určitého zařízení nebo vzdělávání a podobně. Velká část nefinančních pobídek byla zmíněna v předchozích kapitole v teoriích motivace, proto je tato podkapitola zaměřená více na finanční odměny.

2.8.1 Základní otázky systému odměňování

Pokud chce organizace vytvořit systém odměňování pracovníků, který bude plnit svůj účel a bude mít také motivační charakter, musí si položit tři základní otázky. Koubek (2002, str. 268) tyto otázky zformuloval jako:

- „1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (širší nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?“

Nalezení odpovědí na tyto otázky je důležité proto, aby si organizace vytvořila konkurenční výhodu, která ji pomůže nejen pracovníky nalézt a poté je udržet, ale zároveň je potřeba, aby tito pracovníci byli na dostatečné úrovni, aby napomohli organizaci realizovat její cíle.

Jakmile jsou tyto otázky zodpovězeny, Koubek (2002, str. 268) uvádí, že je nutné se zamyslet nad konkrétními aspekty odměňování v organizaci, kterými jsou:

- „úroveň mezd a platů (v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, s ohledem na finanční situaci organizace),
- vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst),
- placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními úkoly a pracovními místy, přidělování platových tříd, jak vysokou mzdu dát konkrétnímu jedinci atd.),
- zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (různé pobídkové formy odměn, zvláštní zaměstnanecké výhody atd.),
- zaměstnanecké výhody a příplatky

- řízení a kontrola mezd a platů (kontrola přiměřenosti, činnosti pro úsporu mzdových nákladů atd.),

- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (průběžné zjišťování preferencí zaměstnanců, na základě kterého jsou vybírány odměny).“

2.8.2 Základní mzdové formy

Jak vyplývá z dřívějších podkapitol, účelem mzdových forem je peněžně ocenit výsledky práce jednotlivých pracovníků. Jak uvádí Koubek (2002) výsledky práce v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Některé z používaných mzdových forem nemají dostatečný pobídkový charakter, proto se využívají i tzv. pobídkové či výkonové formy. Ty bývají nejčastěji nabízeny jako doplněk k časové mzdě nebo platu a jsou obvykle úměrné výkonu pracovníka.

Časová mzda a plat

Jedná se o nejčastější mzdovou formu, je založená na pravidelné odměně za určitý časový úsek. Některé profese jsou placeny hodinovou mzdou, jiné jsou ohodnoceny měsíčním platem. Často bývají doplněny i některou z pobídkových forem. Právě tato mzda a plat bývá pracovníky nejčastěji hodnocen a srovnáván, proto by měla organizace věnovat pozornost tomu, zda je systém platů a mezd spravedlivý.

Úkolová mzda

Koubek (2002) o úkolové mzdě tvrdí, že je nejčastějším typem pobídkové formy. Jedná se o odměnu, která je vyplacena až po dokončení předem stanovené jednotky práce. Úkolová mzda může mít rovnoměrný nebo diferencovaný průběh závislosti na výkonu. Rovnoměrný průběh znamená, že za každou jednotku práce je stejná odměna, diferencovaný pak, že například za dosažení určitého objemu odvedené práce může odměna motivačně růst. Koubek (2002) upozorňuje na to, že je při uplatňování úkolové mzdy potřeba zajistit, aby nejen množství, ale také kvalita odvedené práce byla zjištěitelná, a aby výkon potřebný k odvedení práce byl pracovníkem ovlivnitelný.

Podílová (provizní mzda)

Typ podílové mzdy se využívá nejčastěji u prodejních profesí, odměna je závislá na prodaném množství výrobku nebo služby. Koubek (2002) uvádí, že výhodou tohoto typu

odměny je přímý vztah odměny k výkonu, naopak jeho nevýhodu vidí ve faktorech, které nemůže pracovník ovlivnit, jako kvalita prodávaného výrobku, nebo výrobek konkurenční.

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy slouží k odměnění pracovníkova výkonu a zásluh a často jsou využívány k doplnění časové mzdy nebo platu, který není dostatečně pobídkový. Koubek (2002, str. 293) tvrdí, že „bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon, jsou jednorázové či periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky.“

2.8.4 Zaměstnanecké výhody

Za zaměstnanecké výhody jsou označovány odměny, které podnik poskytuje svým pracovníkům a nejsou nejčastěji vázány na jejich výkon. Koubek (2002, str. 298) rozděluje zaměstnanecké výhody do těchto skupin:

1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky aj.).
2. Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělání hrazené organizací aj.).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

2.9. Metody sociologického průzkumu

Pro získání informací potřebných pro dosažení cíle diplomové práce bude z metod sociologického průzkumu využito obsahové analýzy interních dokumentů, nestandardizovaného rozhovoru s vedením organizace a také dotazníkového šetření. Obsahová analýza interních dokumentů bude využita pro pochopení a popsání stávajícího motivačního systému společnosti. Nestandardizovaný rozhovor byl vybrán pro zjištění ukazatelů, které považuje vedení společnosti za důležité, a pracovníci by měli být motivováni k jejich zlepšování. Tato metoda byla vybrána z důvodu lepšího pochopení širších souvislostí fungování organizace, a také pro vyloučení případných chyb.

které by mohly vzniknout z důvodu nepochopení standardizovaným otázkám . Dotazník bude sloužit jako podklad pro analýzu stávajícího stavu motivace zaměstnanců organizace netdevelo s .r.o. a bude jim předložen ve elektronické podobě . Otázky jsou zařazeny do několika oblastí a jsou logicky propojeny tak , aby z nich bylo patrné , jaká je znalost podnikové strategie samotnými zaměstnanci , jaké je vnímání pracovního prostředí a podpory pracovníků ze strany jejich nadřízeného a také jejich spokojenost s odměnou a benefity . Výhodou dotazníkového šetření je pro respondenty anonymita a časová nenáročnost , pro tazatele pak možnost získat větší vzorek dat než v případě jiné metody sociologického průzkumu. Nevýhodou dotazníku může být jeho nepřesnost , protože respondenti se mohou pokusit vykreslit sebe a své výkony v lepším světle nebo odpovídat lživě a tazatel nemá možnost jejich odpovědi konfrontovat a případně s i vyžádat upřesnění . Výsledky dotazníkového šetření budou interpretovány formou textového popisu a grafů , a na jejich základě budou zformulována doporučení v kapitole 5 Návrhy a doporučení.

3. Charakteristika organizace

Společnost netdevelo s.r.o. se zabývá vývojem aplikací pro internetové obchodování. Hlavním produktem a vlajkovou lodí společnosti je aplikace ShopSys, která slouží jako výchozí platforma pro budování internetových obchodů a velkých nákupních portálů. ShopSys je na českém internetovém trhu již více než 10 let, samotná společnost netdevelo s.r.o. byla založena až později, a to v roce 2007 tehdejším mladým programátorem Petrem Svobodou, autorem této aplikace.

Aktuálně je v prodeji již pátá verze ShopSys a využívá ji pro prodej svého zboží a služeb více než 450 obchodníků v České republice i na Slovensku. Společnost netdevelo s.r.o. má své sídlo má v Ostravě a původně se ve svých poskytovaných službách zaměřovala na celý segment trhu s aplikacemi pro provoz internetových obchodů, to znamená jak na software pro nejmenší živnostníky, střední e-shopy s obraty v desítkách milionů ročně, tak i na velké nákupní portály renomovaných firem. Od roku 2011 se však strategické směřování společnosti změnilo a nyní se specializuje pouze na střední a velké internetové obchody na míru. Právě schopnost vytvořit systém na míru s individuálním designem, funkčností vytvořenou přesně dle potřeb zákazníka a jeho sortimentu, a s možností propojení s jakýmkoliv ERP systémem, je nyní největší konkurenční výhodou a aplikaci ShopSys to řadí mezi tři největší hráče na českém trhu jak u řešení B2C¹, tak i B2B².

Společnost netdevelo s.r.o. nabízí svůj produkt ve dvou verzích. Ty se liší jednak funkcemi, které v základu obsahují a nabídkou možných rozšíření do budoucna, ale také cenou. První z verzí je EXPRESS, která je určena pro střední klienty, kteří nejčastěji s internetovým prodejem začínají, nebo již „vyrostli“ z malých krabicových řešení³, které jim již nedostačovaly a byly limitující pro další rozvoj jejich podnikání. Cena středního internetového obchodu ShopSys na verzi EXPRESS i s vlastním designem se pohybuje okolo 150 – 300 tisíc Kč. Druhou verzí je ENTERPRISE, což je robustní řešení pro velké zákazníky a B2B portály, které je typicky napojeno na ERP systém, disponuje řadou funkcí

¹ B2C neboli business-to-consumer, tedy komerční aktivity z oblasti prodeje zboží či služeb, které se odehrávají mezi firmou a koncovým uživatelem (nejčastěji maloobchod).

² B2B neboli business-to-business, zahrnuje komerční aktivity, které se odehrávají mezi dvěma firmami a nejčastěji až poté putují ke koncovým uživatelům (nejčastěji velkoobchod)

³ Křabicové řešení je nejčastěji šablonová aplikace, kterou je možno pořídit s minimálními náklady a ve velmi krátkém čase, avšak není možné ji jakkoliv individuálně upravit.

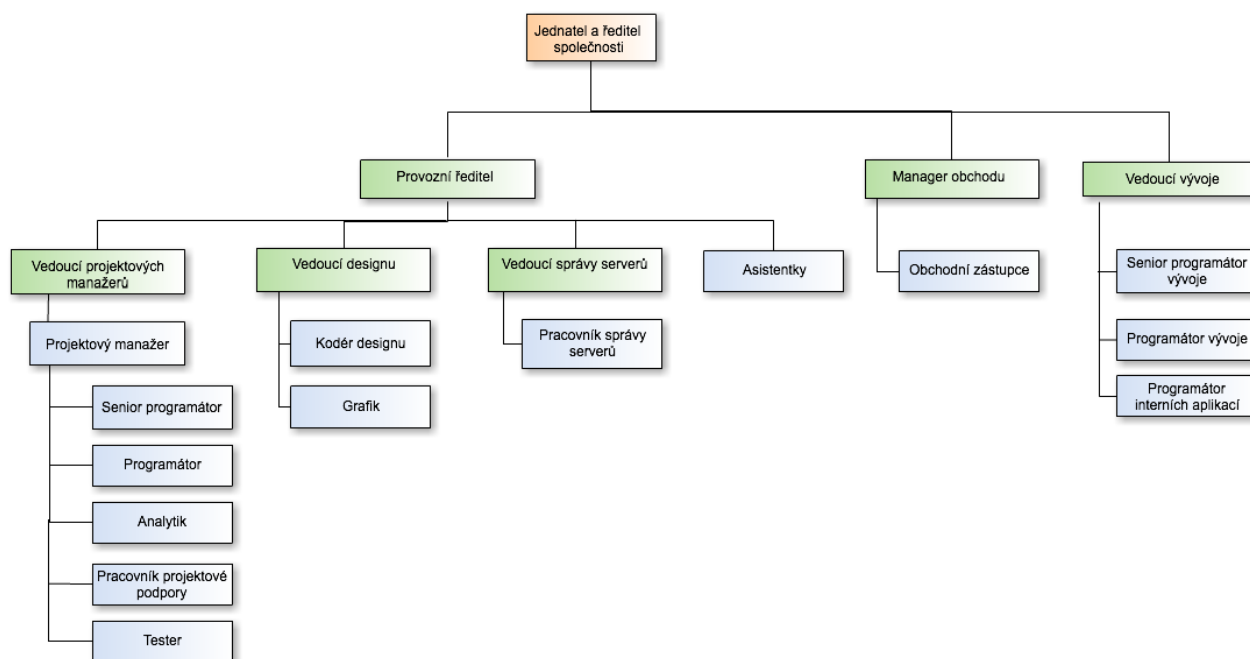
vytvořenou na míru danému sortimentu a také moderním designem. Cena takového řešení může být od 300 tisíc do jednotek milionů korun.

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti netdevelo s.r.o. patří společnosti OKAY s.r.o., přední český prodejce elektrospotřebičů, JENA – nábytek s.r.o., Kofola a.s. a další. Kromě těchto společností však netdevelo s.r.o. vytvořilo nákupní portály i pro firmy, jako například Mogati Diamonds s.r.o., časopis ELLE, e-on a RWE. Od roku 2009 disponuje společnost netdevelo s.r.o. certifikací kvality ISO 9001:2009.

3.1 Organizační struktura společnosti

Společnost netdevelo s.r.o. zaměstnává aktuálně přibližně 45 zaměstnanců a její organizační struktura prošla v posledních měsících výraznými změnami. Od funkční struktury, která byla sestavena dle náplně práce a odbornosti jednotlivých pracovníků, ke struktuře projektové, kdy vznikly projektové týmy, ve kterých je zastoupena většina rolí potřebných pro účinnou a efektivní implementaci projektů. Aktuální organizační struktura je znázorněna na obrázku 3.1.

Obrázek 3.1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tématu této práce a následnému zhodnocení motivačního systému a vytvoření návrhů na jeho zlepšení, je zásadní blíže přiblížit náplň práce jednotlivých skupin pracovníků, dopomůže to také k lepšímu pochopení fungování společnosti netdevelo s.r.o.

Jednatel a ředitel stanovuje strategické cíle, zabývá se marketingem a směřováním společnosti na nejvyšší úrovni. Své vize pak předává **provoznímu řediteli**, který má na starosti nastavení taktických cílů k naplňování strategie, vede celou realizační část organizace, komunikuje s nejdůležitějšími zákazníky a dohlíží na implementaci projektů, efektivitu a ziskovost celého provozu a optimalizaci procesů.

Vedoucí projektových manažerů řídí na operativní úrovni projektové manažery, koordinuje realizaci projektů napříč jednotlivými projektovými týmy a plánuje alokaci sdílených zdrojů mezi týmy. Jeho podřízenými jsou **projektoví manažeři**, ti řídí implementaci konkrétních projektů ve svěřených týmech, komunikují s klienty a vedou potřebnou administrativu. Kromě projektových manažerů jsou v projektových týmech **senior programátoři**, kteří zajišťují odborné poradenství programátorům, navrhují architekturu řešení a také provádějí odhady času a nákladů potřebných pro implementaci projektů, příp. jejich víceprací. **Programátoři** píší kód dle stanovených standardů a specifikací, které tvoří **analytici** ve spolupráci s klienty. Veškerá produkce projektových týmů je po funkční a logické stránce kontrolován **testery**, kteří tak tvoří výstupní kontrolu produktu společnosti. Ve společnosti netdevelo s.r.o. je aktuálně 5 takovýchto projektových týmů.

Za grafickou podobu internetových obchodů zodpovídá **vedoucí designu**, který zadává a koordinuje práci **grafiků**, kteří kreslí návrhy designu, a **kodérů designu**, kteří mají za úkol následně grafické návrhy nařezat a zakomponovat do podoby internetových stránek.

Společnost netdevelo s.r.o. disponuje několika desítkami vlastních serverů, na kterých běží drtivá většina internetových obchodů provozovaných na platformě ShopSys. O tyto servery, připojení k internetu a veškeré další hardwarové záležitosti se stará **vedoucí správy serverů**, který tyto činnosti provádí ve spolupráci se svými podřízenými **pracovníky správy serverů**.

Příisun nových zakázek, komunikaci s potenciálními klienty a vyhledávání nových obchodních příležitostí má na starosti **manager obchodu**. Ten se svým týmem **obchodních zástupců** provádí akvizici, vede obchodní schůzky a zajišťuje jeden z nezbytných zdrojů příjmů společnosti.

Vzhledem k tomu, že netdevelo s.r.o. je technologická firma zabývající se tvorbou softwaru, je nutné provádět inovace a vyvíjet novou verzi produktu, která bude vždy splňovat aktuální technologická a legislativní kritéria a bude konkurenceschopná. Toto je úkol

vedoucího vývoje, který se svým týmem **senior programátora a programátora vývoje** tvoří výchozí verzi aplikace ShopSys, ze které později vycházejí implementace internetových obchodů pro konkrétní zákazníky. Mimo to má vedoucí vývoje na starosti také správu interních aplikací, jako je informační a fakturační systém, správa docházky apod., pro tyto účely má k dispozici **programátora interních aplikací**.

Veškerou administrativu, vystavování faktur, zakládání dokumentace, správu mezd a další nezbytné činnosti provádí **asistentky**.

3.2 Příjmy společnosti netdevelo s.r.o.

Příjmy společnosti netdevelo s.r.o. jsou rozděleny do tří základních skupin.

První částí jsou příjmy fixní, plynoucí z pravidelných ročních udržovacích poplatků, tzv. poimplementačních podpor. Tuto poimplementační podporu hradí ročně drtivá většina provozovatelů e-shopů na platformě ShopSys, jedná se o servisní poplatek, za který jim společnost netdevelo s.r.o. poskytuje non-stop technickou podporu, konzultace a v případě problému také rychlé opravy chyb a dohled nad stabilitou aplikace. Kromě této poimplementační podpory jsou dalším z pasivních příjmů poplatky za webhosting. Jak bylo zmíněno v podkapitole výše, většina internetových obchodů realizovaných společnostmi netdevelo s.r.o. běží na jejich vlastních serverech. Provozování hostingových služeb je zpoplatněno na měsíční bázi dle velikosti aplikace a návštěvnosti internetového obchodu.

Druhou část příjmů tvoří **příjmy od nových klientů**, jedná se o úhrady nově implementovaných zakázek, které zprostředkovávají obchodní zástupci. Každá poptávka na tvorbu internetového obchodu je individuálně posouzena, zanalyzována a poté naceněna dle odhadované náročnosti programátorské a grafické implementace. Platby za tyto nové zakázky jsou zálohové a jsou fakturovány v různých etapách jejich realizace.

Poslední a nezanedbatelnou část příjmů tvoří **stávající klienti**, kteří využívají aplikaci ShopSys již delší dobu. Těchto klientů je okolo 450. Vzhledem k tomu, že se jedná o individuální aplikace a většina internetových obchodů je střední a velké velikosti, nemůže jejich vývoj stát na místě a musí se v čase vyvíjet. Společnost netdevelo s.r.o. prodává svým klientům v rámci implementace internetového obchodu licenci na provoz aplikace ShopSys, veškeré zásahy do této aplikace a jejich zdrojových kódů tedy může provádět pouze

sama

a provozovatelé obchodu proto u ní musí veškeré úpravy poptávat.

3.3 Vztah motivace pracovníků k příjmům a nákladům organizace

V následující kapitole bude popsán stávající systém motivace zaměstnanců, před tímto popisem je však nutné přiblížit, jaký má motivace a výkon pracovníků vliv na celkovou ekonomickou situaci organizace. V podkapitole výše byla popsána skladba příjmů společnosti, je však důležité se podívat také na její náklady. Aplikace ShopSys je vlastním produktem organizace a nemusí tak za její licencování odvádět žádné poplatky. Přibližně 80% nákladů celé organizace tak tvoří mzdy pracovníků. Jelikož náklady na pracovní sílu jsou takto podstatnou částí výdajů, a proto, že 2/3 příjmů jsou z „ručního“ programování nových projektů a víceprací, které provádějí pracovníci, je naprosto zásadní, jaký je jejich výkon. Mezi růstem produktivity a efektivity práce zaměstnanců a růstem příjmů, a tedy i hospodářským výsledkem podnikání, je tak přímá úměra. Z tohoto důvodu je motivace pracovníků zásadním faktorem, který ovlivňuje stabilitu i budoucnost celé společnosti.

4. Analýza stávajícího stavu motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o.

V této kapitole bude popsán stávající stav motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o. Průzkum toho, jak vnímají zaměstnanci práci, směřování společnosti a jak hodnotí svůj výkon a motivovanost, byl prováděn formou dotazníkového šetření.

4.1 Fixní a variabilní složka mzdy

Všichni pracovníci mají kromě své fixní také variabilní složku mzdy. Tato variabilní složka se obecně skládá ze dvou částí. První je podmíněna výkonem, druhá hodnocením nadřízeného.

Výkonová složka mzdy není u realizačních pracovníků (programátoři, kodéři, grafici, testéři) přesně standardizována a navázána na konkrétní výsledky, závisí na aktuální domluvě s nadřízeným a objemu práce, který je nutné vykonat. Většinou bývá vyplácena formou

tzv. „expresních příplatků“, a to za realizaci úprav pro zákazníky, kteří je potřebují provést co nejrychleji a kapacitně by je nebylo možné klasickou cestou zpracovat. Za odbavení těchto expresních úprav buď v rámci klasické docházky nebo práce z domu jsou realizační pracovníci odměněni. Návrhu stanovení objektivní výkonové složky mzdy pro realizační pracovníky se věnuje kapitola 5 Návrhy a doporučení.

U pozic, které svou činností dokáží ovlivnit příjem nových zakázek, je variabilní složka vyplácena formou provize. To se týká projektových manažerů a analytiků u doobjednávek pro stávající klienty a obchodních zástupců při akvizicích nových zakázek. Provize jsou stanoveny percentilem z hodnoty zákazníkem schválené nabídky.

Hodnocení nadřazeného je variabilní část mzdy, která se pohybuje od 0 do 5 procent z fixní mzdy a vedoucí ji může udělit svým podřízeným podle toho, jak efektivně, svědomitě a zodpovědně plnili svěřené úkoly. V udělování této variabilní složky mzdy je vedoucí vázán pouze její maximální hranicí a to 5-ti procenty, hodnocení podřízených je tak na jeho subjektivním pocitu a uvážení.

4.2 Půlroční hodnocení pracovního výkonu

Jedním z prvků řízení pracovního výkonu v organizaci netdevelo s.r.o. je tzv. půlroční hodnocení pracovního výkonu. Toto hodnocení je dáno půlročními hodnotícími pohovory, které slouží k bilancování spolupráce pracovníka se svým nadřízeným a jeho přínosu pro organizaci. Náplní těchto pohovorů je vysvětlení cílů organizace, zhodnocení výkonu pracovníka a také definování dlouhodobých půlročních úkolů, které by měly vést ke kontinuálnímu zlepšování práce a také rutinních postupů v souladu s cíli společnosti. Z každého hodnotícího pohovoru je vypracován formulář, který obsahuje:

- organizační cíle společnosti pro příští období,
- seznam úkolů pro zaměstnance, které jsou v souladu s těmito cíli a jejichž splněním může pracovník napomoci k naplnění celofiremní strategie,
- kvantifikovatelné cíle z oblasti výkonu, které by měl pracovník naplnit v příštím půlroce,
- sebehodnocení pracovníka, ve kterém má za úkol ohodnotit svůj výkon a zformulovat čím přispěl k lepšímu pracovnímu prostředí,
- oblasti rozvoje, které pracovník potřebuje pro svůj další růst a plnění svěřených úkolů.

Na základě tohoto pohovoru a vyhodnocení dotazníku, může nadřízený udělit pracovníkovi odměnu. První část odměny se týká přístupu ke svěřené práci a plnění dlouhodobých úkolů. Tato odměna je až do výše 5% z půlroční mzdy zaměstnance (tzn. až 30% měsíční mzdy). Druhá část odměny se vztahuje k oblasti výkonu a toho, zda pracovník dosáhl vytyčených cílů - nejčastěji z oblasti efektivity práce, počtu splněných úkolů apod. Za splnění těchto cílových hodnot může nadřízený udělit dalších 5% z půlroční mzdy. Znamená to tedy, že pokud zaměstnanec věnuje kromě své rutinní činnosti pozornost také dlouhodobým úkolům a pokud je jeho výkon v daném půlroce takový, jaký byl stanoven při pohovoru, může být odměněn až 60% měsíční mzdy.

4.3 Další zaměstnanecké benefity

Kromě výše zmíněné fixní a variabilní složky mzdy a půlročních odměn za plnění cílů a úkolů poskytuje organizace netdevelo s.r.o. svým zaměstnancům také další nefinanční benefity. Jsou jimi:

- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domu,
- káva, čaj a ovoce každý den na pracovišti,
- měsíční společné snídane,
- vyhlašování „netdeveláka měsíce“,
- pořádání „netdevelo academy“ možnost účasti a participace na oborových akcích,
- pořádání sportovních akcí pro pracovníky a jejich blízké,
- možnost školení a zvyšování kvalifikace.

Pružná pracovní doba je definována podobně, jako v jiných (nejen) technologických společnostech. Zaměstnanci mají určené časové rozmezí 9:30 – 14:30, ve kterém by měli být vždy přítomni na pracovišti. Zbytek jejich docházky, aby naplnili svůj pracovní úvazek, již definován není a je na pracovníkovi, zda mu více vyhovuje brzké ranní vstávání a poté možnost dřívějšího odchodu, nebo zdanaopak využije možnost pozdějších příchodů a svou pracovní dobu si tak prodlouží.

Možnost **práce z domu** je umožněna pracovníkům až po absolvování zkušební doby. Její délka, forma a způsob vykazování práce je na konkrétní domluvě s nadřízeným. Vzhledem k povaze programátorské práce je někdy práce z domu efektivnější,

a proto ji společnost netdevelo s.r.o. využívá. Platí však, že je založena na vzájemné důvěře pracovníka a jeho nadřízeného.

Na pracovišti je všem zaměstnancům k dispozici profesionální kávovar, ve kterém si mohou kdykoliv během dne připravit zdarma **kávu nebo čaj**. Vzhledem k tomu, že společnost netdevelo s.r.o. dbá o zdraví svých zaměstnanců a vystupuje jako „zdravá“ firma, je každý den všem k dispozici svačina v podobě čerstvě nakrájeného **ovoce a zeleniny**.

Na začátku každého měsíce probíhají **společné snídaně**, kdy jsou všichni zaměstnanci pohoštění a mají prostor i pro společnou neformální komunikaci. Na konci těchto snídaní probíhá prezentace výsledků minulého měsíce. Tyto prezentace vedou ředitelé společnosti a jejich účelem je seznámit zaměstnance s tím, jak se organizaci daří, a tím je více zainteresovat do chodu organizace. Ukončením této prezentace je vyhlášení tzv. „**netdeveláka měsíce**“, což je pracovník, který odvedl v uplynulém měsíci nadstandartní výkon, nebo se zasloužil o zlepšení pracovního prostředí. Toho volí vedoucí oddělení a projektoví manažeři. „netdevelák měsíce“ obdrží medaili, poukaz na nákup elektroniky nebo masáž a je zmíněn na firemních sociálních sítích.

Za zaměstnaneckou výhodu se dá považovat také to, že společnost netdevelo s.r.o. investuje nemalé finanční a časové prostředky do pořádání různých akcí určených nejen pro své zaměstnance, ale také pro jejich blízké a komunitu českého e-commerce⁴ trhu. Pro zaměstnance a jejich rodiny pravidelně pořádá společné **sportovní akce** jako jsou výlety na hory, sportovní turnaje apod. Každý měsíc probíhá také tzv. „**netdevelo academy**“, což je akce, která původně vznikla pro šíření znalostí mezi zaměstnanci organizace. Každý si může zarezervovat 10 minut času na to, aby seznámil kolegy s novinkami, trendy a vylepšeními, na které narazil. Nyní je „netdevelo academy“ již veřejnou akcí, kterou navštěvuje také mnoho osob mimo organizaci. Nejvýznamnější událostí, kterou organizace pořádá, je **Ostravský BarCamp**, což je největší IT konference v kraji pořádána ve spolupráci s Vysokou školou báňskou v Ostravě. 4. ročníku této akce, která se konala v prostorách Nové auly VŠB, se v roce 2014 zúčastnilo více než 450 osob. Pro zaměstnance je participace na organizaci těchto akcí prestižní záležitostí, zároveň na ně mají vždy zajištěný vstup i občerstvení.

⁴ E-commerce je oblast komerčních transakcí prováděných přes internet, nejčastěji se jedná o internetové obchodování, podporu prodeje pomocí internetových služeb apod.

Podstatným firemním benefitem je také možnost **vzdělávání a zvyšování kvalifikace**. Pro zaměstnance je k dispozici 2x týdně lektorka anglického jazyka, která vede kurzy pro zaměstnance na různých úrovních. Dále je možné v rámci půlročního hodnocení pracovního výkonu, aby zaměstnanec specifikoval o jakou oblast vzdělávání má zájem a jeho nadřízený má poté určen rozpočet pro to, aby zajistil externí školení a workshopy na témata, která jsou zajímavá pro více pracovníků.

4.4 Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s prací v organizaci a jejich motivovanosti

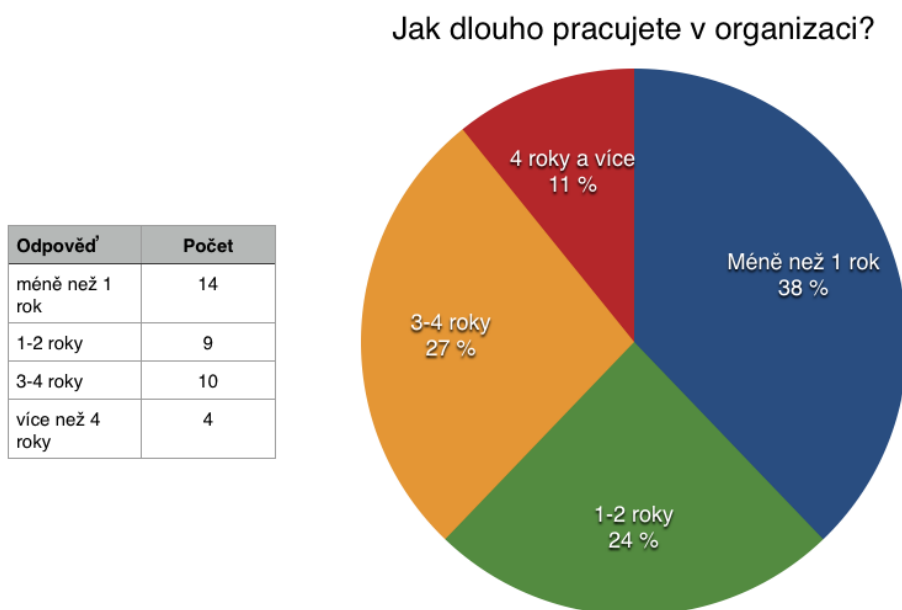
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jejich prací v organizaci a také na to, jak se cítí být motivováni svými nadřízenými a finančními i nefinančními benefity, které jim nyní společnost netdevelo s.r.o. nabízí. Ke každé otázce je připojen graf s komentářem interpretujícím odpovědi na danou otázku. Dotazník vyplnilo 37 respondentů, jejichž rozložení dle typu pozice, kterou zastávají je v grafu 4.1 a dle délky zaměstnání ve společnosti v grafu 4.2.

Graf 4.1 Pracovní zařazení respondentů dotazníku



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Graf 4.2 Délka zaměstnání v organizaci

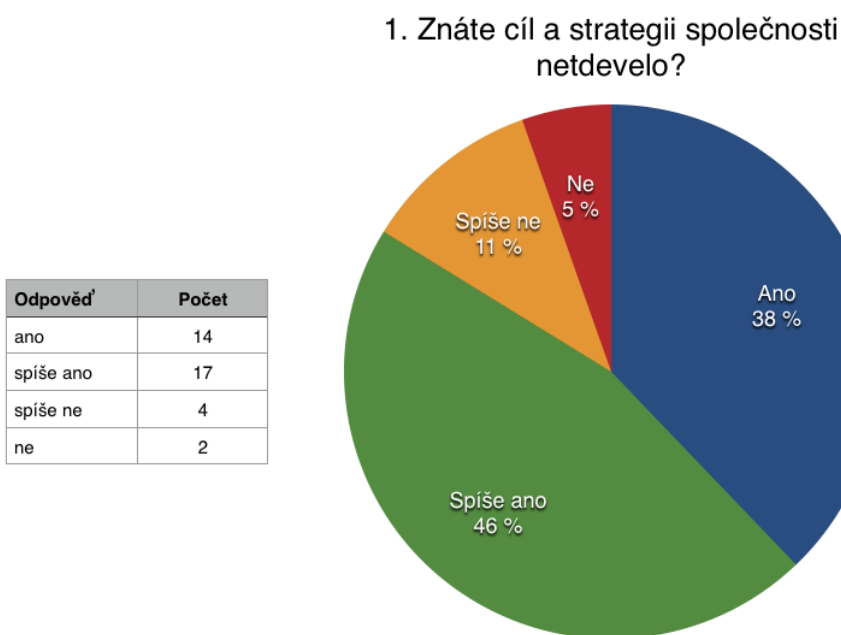


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

38% je v organizaci zaměstnána méně než rok, 24% v rozmezí 1-2 roky, 27% dotázaných jsou zaměstnanci 3-4 roky a 11% již více než 4 roky. Zejména u pracovníků, kteří jsou zaměstnáni méně než rok, se dají očekávat výsledky s velmi zajímavou vypovídací hodnotou, protože většina z nich má dosud čerstvou zkušenost z předchozího zaměstnání, a tak může podmínky objektivně porovnat.

Znalost podniku a jeho strategie

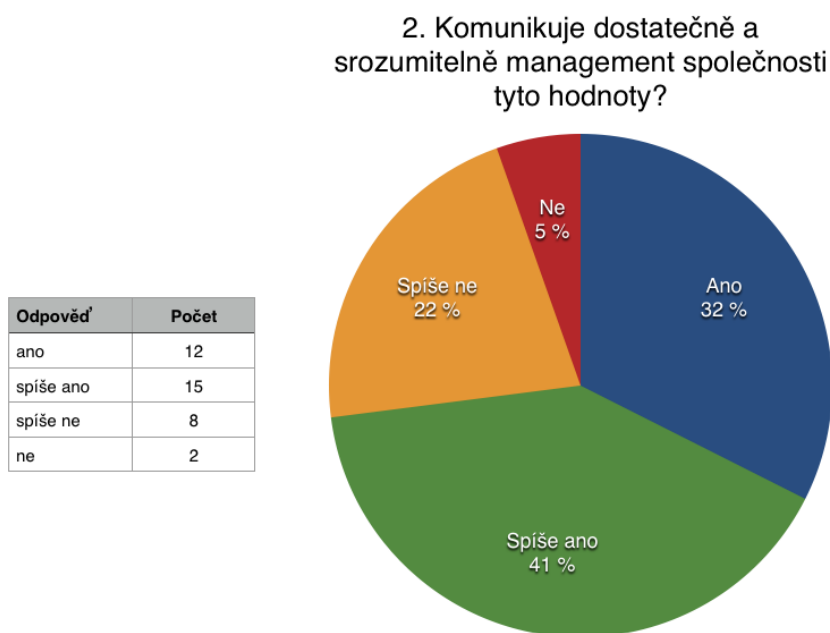
Graf 4.3 Znalost strategie a cílů společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na otázku o znalosti cílů a strategie společnosti odpovědělo 38% respondentů, že je zná, 46% uvedlo, že je spíše zná a pouze 16% si není znalostí jistých, nebo je nezná vůbec. Znamená to, že celopodnikové cíle a strategie, které stanovuje management společnosti s ohledem na vývoj trhu, ziskovost práce a požadované směřování organizace, jsou pro drtivou většinu 84% respondentů, známé a spíše známé.

Graf 4.4 Srozumitelnost komunikace cílů a strategie



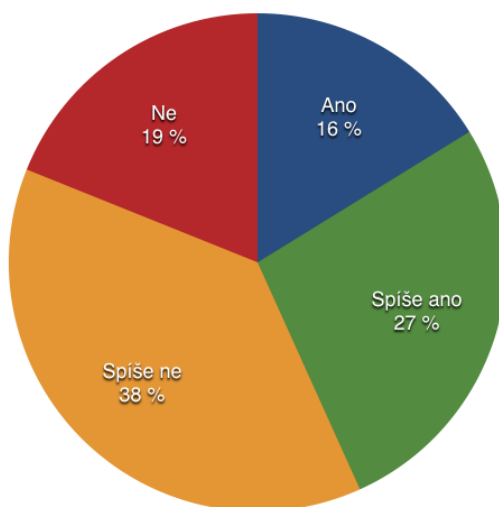
Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Proto, aby bylo možné cíle a strategie společnosti efektivně naplňovat, musí být plně pochopeny pracovníky, tato otázka měla za úkol odhalit, zda jsou tyto hodnoty komunikovány ze strany managementu všem pracovníkům dostatečně. Podle 32% dotázaných komunikuje management dostatečně a srozumitelně firemní cíle a strategie, dalších 41% osob se domnívá, že komunikace je spíše srozumitelná a dostatečná. 22% ji považuje za spíše nedostatečnou a 5% respondentů ji uvádí jako nesrozumitelnou. Stejně jako u předchozí otázky z odpovědí vyplývá, že většina respondentů je seznámena s cíli organizace a považují je za srozumitelné a pochopitelné.

Graf 4.5 Participace na dosahování cílů společnosti

3. Máte představu o tom, jak můžete ze své role přispět k dosahování těchto cílů a strategií?

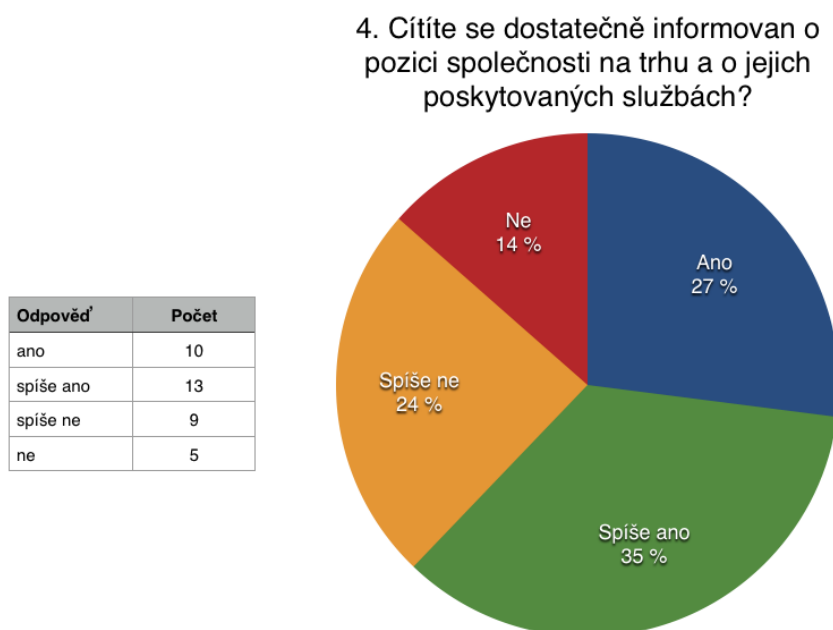
Odpověď	Počet
ano	6
spíše ano	10
spíše ne	14
ne	7



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Z předchozích otázek vyplývá, že pracovníkům jsou dobře známy cíle a strategie společnosti, avšak proto, aby mohly být skutečně plněny, musí mít zaměstnanci představu o tom, jak mohou oni sami k jejich naplnění přispět. V grafu 4.5 je znázorněna skladba odpovědí právě na otázku, zda pracovníci ví, jak ze své role mohou participovat na dosahování celopodnikových cílů. Z dotazníků vyplývá, že se respondenti těsnou nadpoloviční většinou přiklání k tomu, že neví (19%), nebo spíše neví (38%). 27% odpovědělo, že spíše má představu a pouze 16% pracovníků ví, jak mohou k plnění cílů sami přispět. Vzhledem k převážně kladným odpovědím na předchozí otázky, týkající se komunikace cílů managementem, skladba odpovědí na tuto otázku ukazuje, že i když zaměstnanci cíle znají a hodnotí kladně jejich komunikaci vedením, nedokáží si sami představit, co pro jejich dosažení mohou udělat. Řešením této situace se bude autor zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

Graf 4.6 Informovanost pracovníků o pozici na trhu a poskytovaných službách



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Pro dosažení kontinuální motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům je nutné, aby měli dobrou znalost nejen vnitřního prostředí organizace, ale také vnějšího. Vzhledem k tomu, že společnost netdevelo s.r.o. je na trhu vnímána velmi kladně a jako jeden z leaderů českého e-commerce, je nutné, aby se tento pocit přenesl také na zaměstnance organizace. Pro mnoho pracovníků je prestižní mít možnost se na úspěšných projektech podílet a motivuje je to ke zvýšení kvality jejich výstupu. Toto se týká zejména programátorů a kodérů designu, jejichž práce jde vidět nejvíce. Podle grafu 4.6 na otázku, zda se cítí dostatečně informováni o pozici společnosti na trhu a jejich službách, odpověděli respondenti, ano ve 27% případů, spíše ano ve 35%, spíše ne uvedlo 24% a ne 14% respondentů. I když se zdá, že většina (65%) zaměstnanců má přehled o situaci společnosti na trhu, nelze odpověď na tuto otázku označit jako uspokojivou. Vzhledem ke složení respondentů, kdy necelou třetinu tvoří vedení společnosti a projektoví manažeři, kteří o vnějším prostředí organizace mají přehled, to může znamenat, že až polovina realizačních pracovníků odpověděla záporně. V absolutních číslech se zúčastnilo dotazníkového šetření 23 realizačních pracovníků a 13 pracovníků odpovědělo na tuto otázku záporně. Znamená to, že pozice společnosti na trhu by měla být více komunikována právě realizačním pracovníkům.

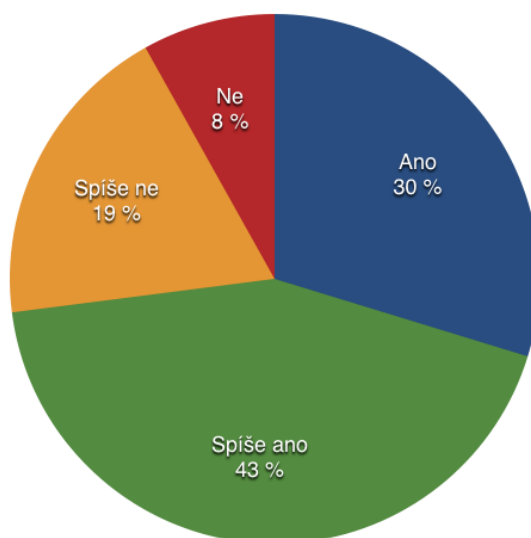
Vnímání pracovního prostředí ve společnosti

Graf 4.7 Možnost otevřeného vyjádření názoru v organizaci

5. Máte pocit, že lze ve Vaší organizaci vyjadřovat otevřeně své názory?

Tabulka 1

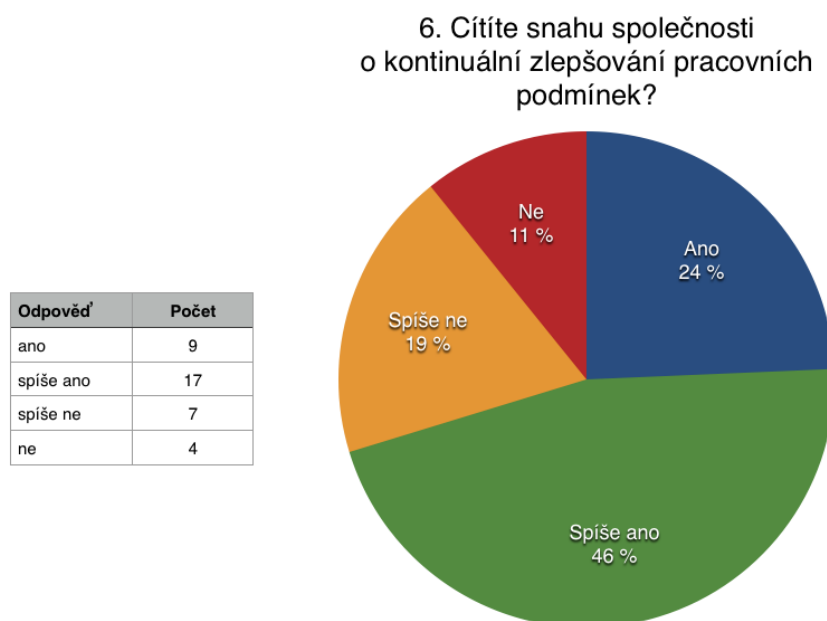
Odpověď	Počet
ano	11
spíše ano	16
spíše ne	7
ne	3



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na otázku, zda lze ve společnosti netdevelo s.r.o. vyjadřovat otevřeně své názory, odpovědělo 30% pracovníků ano, 43% spíše ano, 19% spíše ne a 8% respondentů ne. Třičtvrtinová převaha kladných odpovědí na tuto otázku dotvrďuje dojem, který společnost navenek i uvnitř budí. Přesto, že provádí svou podnikatelskou činnost v dynamickém a rychle se měnícím prostředí, velký důraz a pozornost věnuje také atmosféře na pracovišti, podpoře zdravého životního stylu a dobrých pracovních vztahů znásobených otevřeným přístupem a důvěrou ve své zaměstnance. Pocit svobody a sounáležitosti je pro mnohé ze zaměstnanců velmi důležitý a právě dobrý kolektiv a možnost vyjádřit otevřeně svůj názor je jedním z důvodů, proč si společnost netdevelo s.r.o. vybrali a dali jí přednost před jinými IT společnostmi v okolí. Pro služebně starší zaměstnance je to zase jeden z hlavních důvodů, proč neodchází do jiných firem.

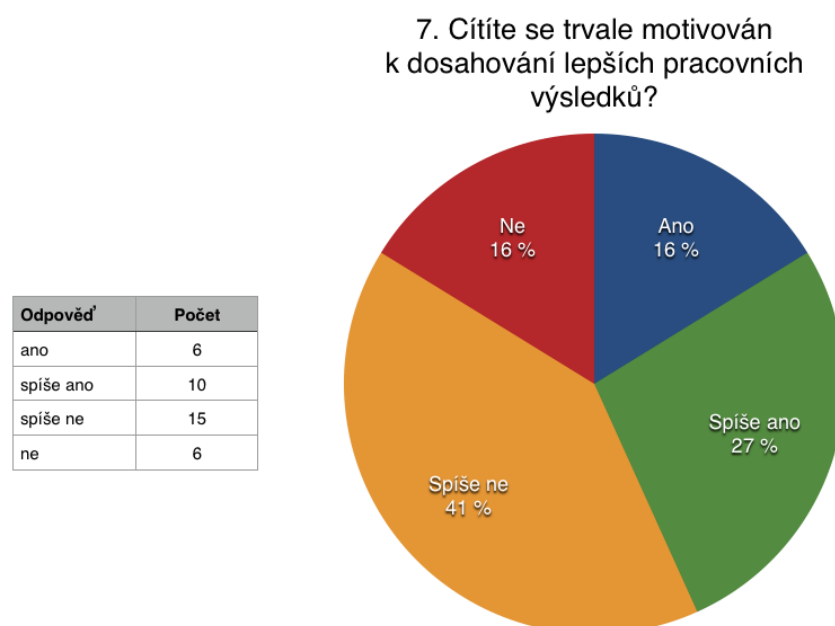
Graf 4.8 Vnímání snahy organizace o zlepšování pracovních podmínek



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Z grafu 4.7 vyplývá, že 70% respondentů uvedlo na otázku, zda cítí snahu společnosti o zlepšování pracovních podmínek odpověď ano (24%) nebo spíše ano (46%). Přibližně třetina dotázaných je opačného názoru a spíše necítí (19%) nebo necítí (11%) kontinuální snahu ze strany organizace. Převaha kladných odpovědí na tuto otázku, tedy že zaměstnanci pocítují dlouhodobou snahu vedení o to, aby se zlepšovalo pracovní prostředí a pracovní podmínky, doplňuje akcent, ve kterém vyznívaly také předchozí odpovědi. Management společnosti podniká kroky, které respondenti vnímají kladně.

Graf 4.9 Trvalá motivace



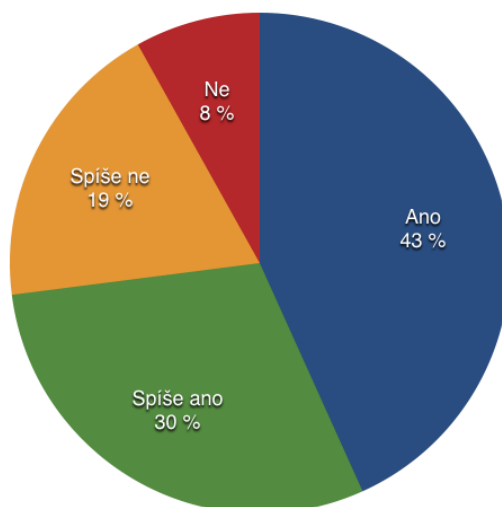
Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Další otázka byla směřována na vlastní pocit motivace zaměstnanců. Respondenti měli odpovědět, zda se cítí nebo necítí motivováni k tomu, aby dosahovali lepších pracovních výsledků. Z grafu 4.9 lze vyčíst, že pouhých 16% z nich cítí trvalou motivaci zlepšovat své výsledky. To je překvapivě nízké číslo, které ve prospěch motivovanosti nepřevážilo ani 27% odpovědí „spíše ano“. Více než polovina respondentů totiž odpověděla, že se spíše necítí nebo vůbec necítí motivováni k dosahování lepších pracovních výsledků. Přesně je to 41% odpovědí „spíše ne“ a 16% odpovědí „ne“. Vzhledem k trendu, který nastolily předchozí otázky, které naznačovaly spokojenost se zlepšováním pracovního prostředí a komunikace cílů ze strany managementu, je překvapivé, že více než polovina pracovníků necítí motivaci zlepšovat své pracovní výsledky. Další otázky jsou směřovány tak, že pomohou rozklíčovat tento stav. Návrhy na řešení této situace se bude autor zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

Graf 4.10 Vztahy se spolupracovníky, pomoc s problémy

8. Můžete se spolehnout na pomoc od spolupracovníků při řešení pracovních problémů?

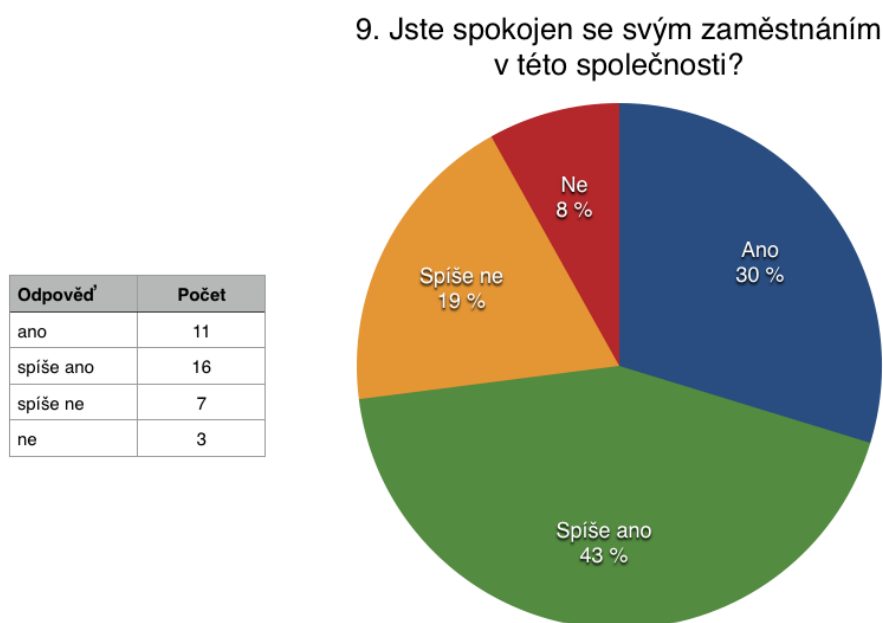
Odpověď	Počet
ano	16
spíše ano	11
spíše ne	7
ne	3



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Otázku na vztahy se spolupracovníky, zda jsou nápomocni při řešení problémů, zodpověděli respondenti ve 43%, že ano, ve 30% spíše ano, v 19% spíše ne a pouze 8% dotázaných uvedlo, že se na spolupracovníky spolehnout nemůže. 73% kladných odpovědí podporuje zjištění z předchozích otázek, že vnitřní prostředí podniku, pracovní vztahy a komunikace je na dobré úrovni a zaměstnanci je hodnotí kladně.

Graf 4.11 Spokojenost se zaměstnáním v organizaci



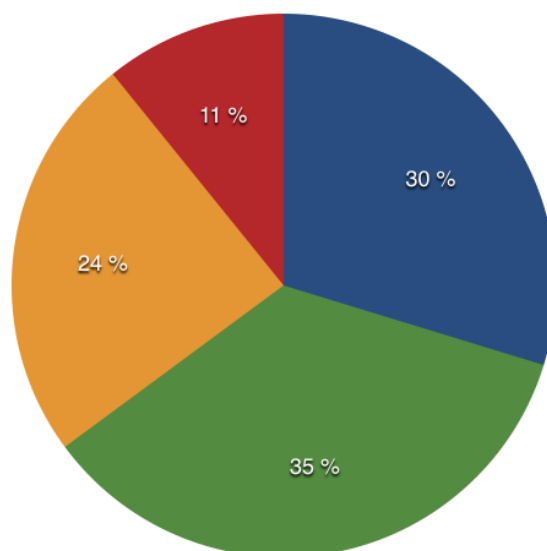
Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Jedna ze zásadních otázek, na které měl dotazník napomoci odpovědět, se týkala celkové spokojenosti pracovníků s jejich zaměstnáním ve společnosti netdevelo s.r.o. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce, kdy je velká poptávka po zkušených programátorech je pro organizaci zásadní si udržet kvalitní pracovníky. To je však možné pouze v případě, že jsou v práci spokojeni. Na otázku na jejich spokojenost se zaměstnáním v organizaci netdevelo s.r.o. odpovědělo 30% respondentů ano, 43% spíše ano, 19% spíše ne a 8% z nich zvolilo odpověď ne. Znamená to tedy, že skoro tři čtvrtiny respondentů je spokojených, což je pozitivní zjištění. Nicméně organizace by se měla věnovat zjištění důvodu nespokojenosti zbývajících čtvrtiny, která odpověděla že spíše není, nebo není spokojená. Řešením této situace se bude autor zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

Graf 4.12 Spokojenost s průběhem kariéry

10. Jste spokojen s dosavadním průběhem Vaší kariéry ve společnosti netdevelo?

Odpověď	Počet
ano	11
spíše ano	13
spíše ne	9
ne	4



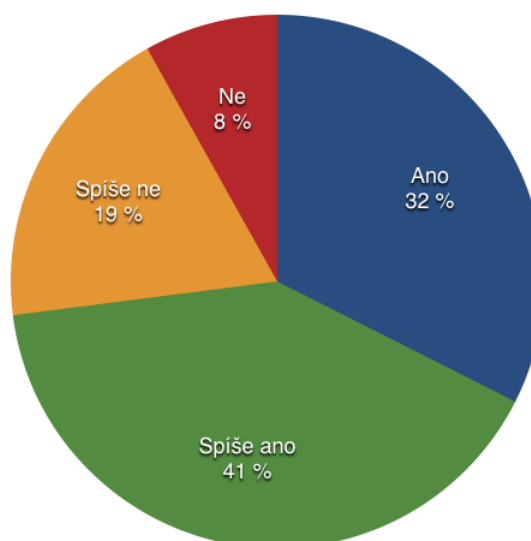
Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Ve společnosti netdevelo s.r.o. převládá mladý kolektiv, věkový průměr zaměstnanců je okolo 28 let a mnozí zde nastupovali jako absolventi ihned po vysoké škole, nebo dokonce již během jejich studia a profesně zde vyrostli. Na otázku na spokojenost se stávajícím průběhem kariéry tak dle grafu 4.10 odpovědělo 65% respondentů, že je spokojeno (30%) nebo spíše spokojeno (35%). Naopak dohromady 35% odpovědělo negativně, a to že je spíše nespokojeno (24%) nebo nespokojeno (11%).

Graf 4.13 Spokojenost s budoucí perspektivou v organizaci

11. Jste spokojen s Vaší budoucí perspektivou ve firmě?

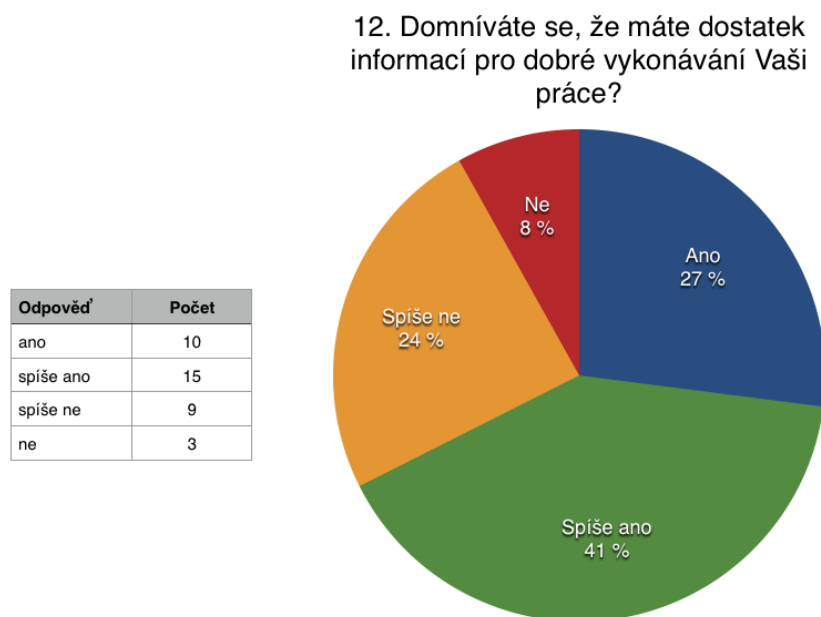
Odpověď	Počet
ano	12
spíše ano	15
spíše ne	7
ne	3



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni se svou budoucí perspektivou ve společnosti netdevelo s.r.o. odpovědělo 32% ano, 41% spíše ano, 19% spíše ne a 8% uvedlo, že se svou perspektivou spokojeni nejsou. Tato perspektiva může být dána nejen možností kariérního postupu, kdy jsou vedoucí a seniorní pracovníci primárně vybírání z interních zdrojů společnosti, ale také implementací čím dál tím větších a zajímavějších projektů, na kterých je prestižní pro zaměstnance se podílet.

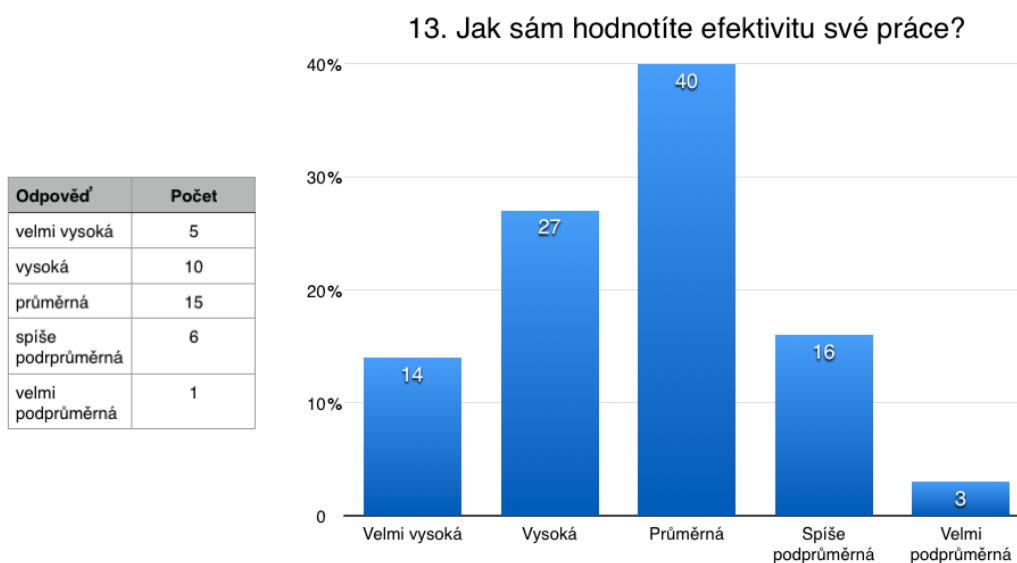
Graf 4.14 Dostatek informací k vykonávání práce



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Další série otázek je zaměřená na efektivní vykonávání práce zaměstnanci. Pro to, aby bylo možné posuzovat produktivitu zaměstnanců, je nutné, aby ke své práci měli všechny potřebné poklady. Tyto podklady jim dodávají nejčastěji nadřízení pracovníci. Aby bylo možné zvyšovat efektivitu práce, což je sám o sobě relativně složitý úkol, je nutné začít u toho, zda pracovníci vůbec mají dostatek informací o tom, jak svou práci vykonávat. 68% respondentů uvedlo, že pro svou práci spíše mají (41%) nebo mají (27%) dostatek podkladů a informací. Třetina oslovených se však vyjádřila, že pro svou práci mnohdy spíše nemají (24%) nebo nemají (8%) dostatek informací. Vzhledem k tomu, že se jedná o relativně vysoký podíl negativních odpovědí, bude se autor řešením této situace zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

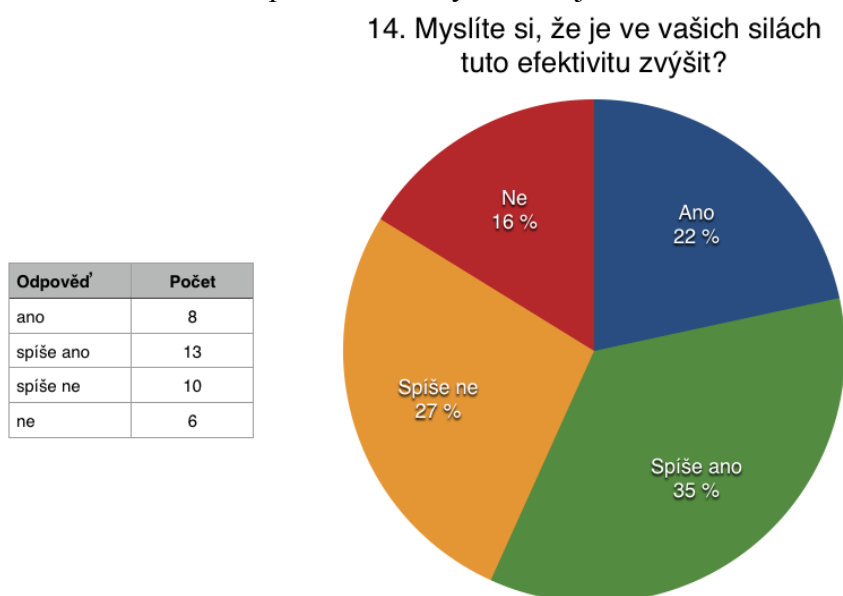
Graf 4.15 Hodnocení efektivity vlastní práce



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

V grafu 4.15 lze vidět skladbu odpovědí na otázku sebehodnocení efektivity své práce. Efektivita práce realizačních pracovníků, zejména programátorů a kodéru designu, je naprosto zásadní pro veškeré podnikatelské aktivity a finanční výsledek společnosti. Jako velmi vysokou svou efektivitu označilo pouze 14% dotázaných, 27% ji hodnotí jako vysokou. Největší podíl má průměrná úroveň efektivity, tu zvolilo 40% respondentů. 16% považuje svou efektivitu za spíše podprůměrnou a 3% velmi podprůměrnou. Z tohoto sebehodnocení vyplývá, že celkem 59% pracovníků hodnotí svou efektivitu jako průměrnou nebo podprůměrnou, to je tak zásadní hodnota, že by se jí mělo vedení společnosti zabývat. Návrh řešení této situace bude součástí kapitoly 5 Návrhy a doporučení.

Graf 4.16 Možnosti zlepšení efektivity za stávající situace

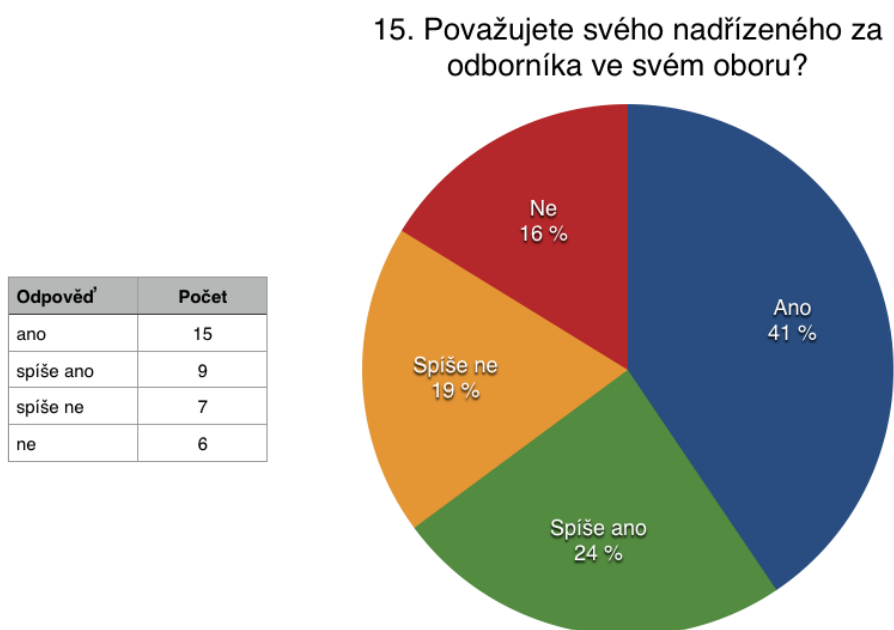


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Velmi zajímavý výsledek v kontextu předchozího sebehodnocení efektivity ukazují odpovědi na otázku, zda si pracovníci myslí, že je v jejich silách efektivitu zvýšit. 22% z nich odpovědělo, že ano, 35% spíše ano, 27% spíše ne a 16% si myslí, že není schopno ji zlepšit. Z těchto odpovědí vyplývá, že více než polovina pracovníků přiznává, že je v jejich silách efektivitu zvýšit. Tento výsledek otevírá pro společnost netdevelo s.r.o. velký potenciál pro zlepšení situace v případě, kdy bude pracovníky motivovat, aby věnovali úsilí zvýšení své efektivity. Tato oblast bude zahrnuta do kapitoly 5. návrha doporučení.

Podpora ze strany nadřízeného

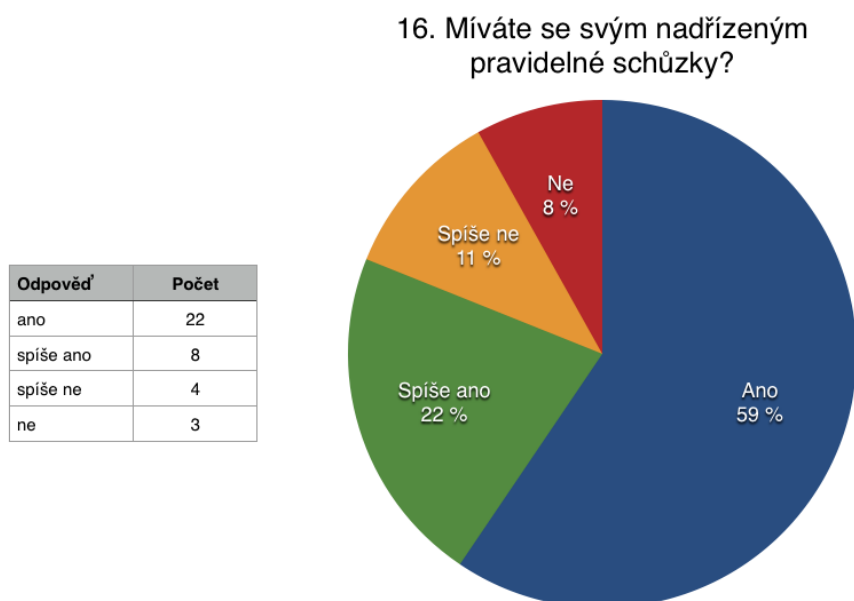
Graf 4.17 Odbornost nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Důležitým prvkem motivace je vztah s nadřízeným pracovníkem, otázka, jejíž odpovědi jsou graficky znázorněny v grafu 4.17 byla zaměřena na to, zda považují respondenti svého nadřízeného za odborníka ve svém oboru. Otázka byla do dotazníkového šetření zahrnuta z důvodu úzké specializace některých rolí ve společnosti netdevelo s.r.o. U těchto rolí je pak jejich efektivita a produktivita velmi ovlivněna poradenstvím a vedením ze strany nadřízeného. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem 65% dotázaných, z čehož 41% zvolilo odpověď ano a 24% spíše ano. Negativní odpověď vybralo celkem 35% pracovníků, přičemž 19% spíše nepovažuje a 16% určitě nepovažuje nadřízeného za odborníka ve svém oboru. Negativní odpovědi mohou být zapříčiněny také projektovou organizační strukturou, kdy nadřízenými specializovaných pracovníků, jako jsou například programátoři, jsou v některých případech projektoví manažeři, kteří nejsou natolik odborně kompetentní, aby byli schopni poskytnout technické poradenství.

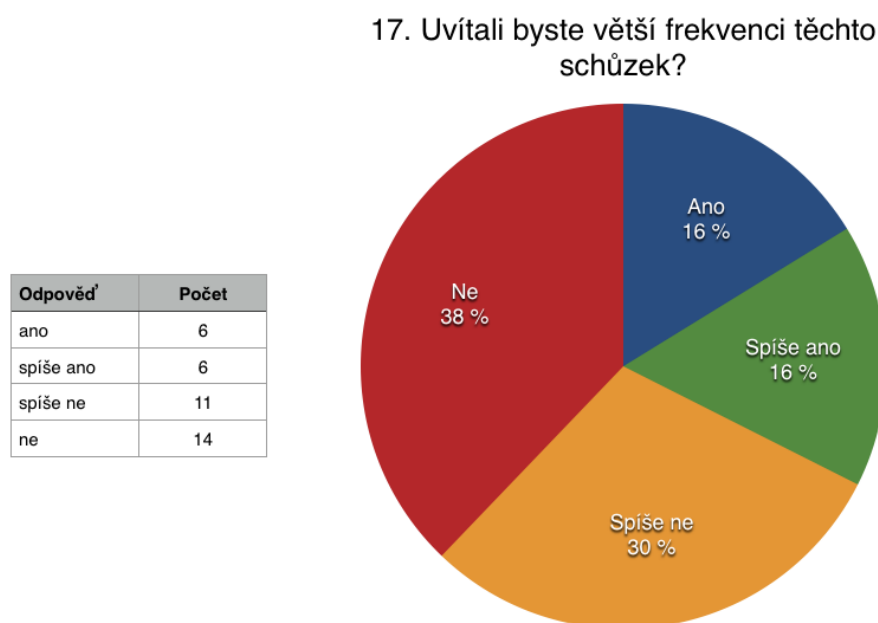
Graf 4.18 Pravidelné schůzky s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Součástí řízení pracovního výkonu a práce s podřízenými, na které si společnost netdevelo s.r.o. zakládá, jsou také pravidelné schůzky nadřízených s podřízenými, které probíhají minimálně jednou za 14 dní. Účelem této tzv. „1 to 1 schůzky“ je, aby měl možnost pracovník se svým nadřízeným pravidelně a o samotě probrat vše co potřebuje, dostat zpětnou vazbu na svou práci a zkontrolovat stav zadaných úkolů. Z grafu 4.18 je patrné, že tyto pravidelné schůzky má 81% dotázaných, kdy odpověď „ano“ zvolilo 59% a odpověď „spíše ano“ 22%. 11% zvolilo odpověď „spíše ne“ a 8% „ne“.

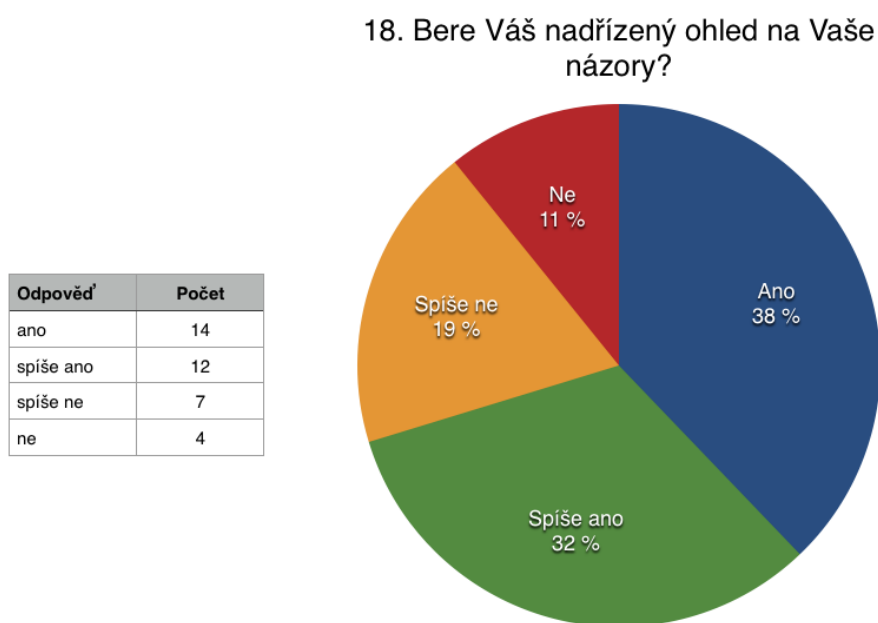
Graf 4.19 Frekvence schůzek s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na předchozí otázku o tom, zda mají pracovníci pravidelné schůzky se svým nadřízeným, navazuje dotaz na to, zda by uvítali větší frekvenci těchto schůzek. Vzhledem k tomu, že 68% respondentů zvolilo odpověď „ne“ nebo „spíše ne“, jeví se frekvence schůzek jako dostatečná. 16% pracovníků označilo, že by spíše uvítalo častější schůzky a shodných 16% je pro to, aby schůzky byly s vyšší frekvencí.

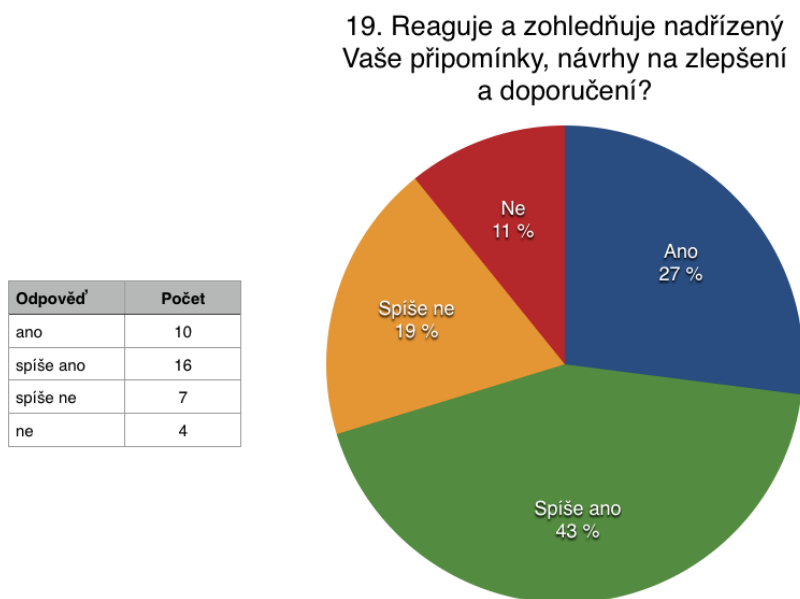
Graf 4.20 Respektování názorů nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na otázku, zda bere nadřízený ohled na názory svých podřízených byla většinová odpověď pozitivní a to v poměru 38% ano, 32% spíše ano, 19% spíše ne a 11% ne. Vzhledem k tomu, že 70% respondentů odpovědělo kladně, dá se považovat komunikace nadřízených s podřízenými a respektování jejich názorů na dobré úrovni. Odpovědi na tuto otázku dávají za pravdu výsledku jedné z předchozích otázek popsané v grafu 4.7, ze kterého vyplývá, že zaměstnanci společnosti netdevelo s.r.o. mají většinový pocit, že mohou otevřeně vyjadřovat své názory.

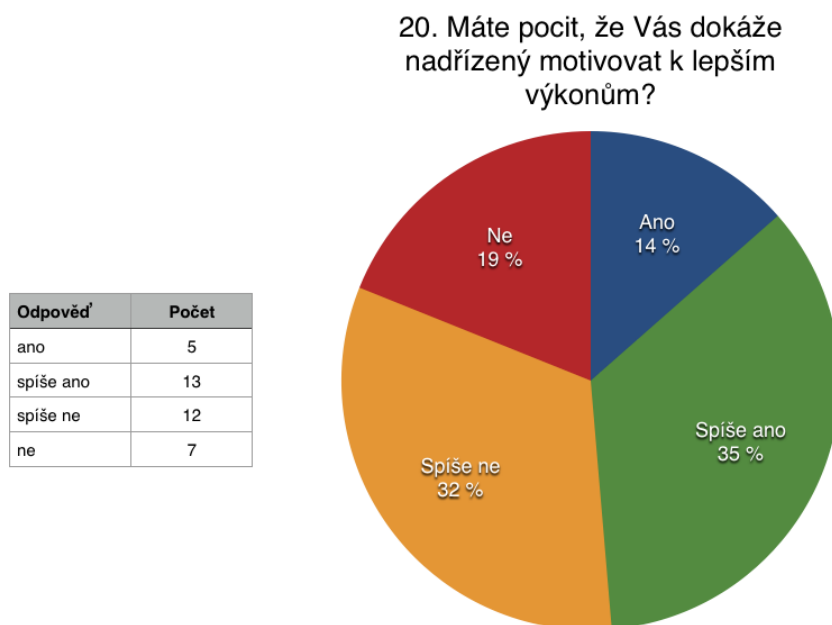
Graf 4.21 Reakce na připomínky a doporučení nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na otázku, zda nadřízený na vyslechnuté připomínky, návrhy na zlepšení a doporučení reaguje a zohledňuje je při práci jsou odpovědi také relativně jednoznačné. 27% pracovníků odpovědělo „ano“, 43% „spíše ano“, 19% „spíše ne“ a 11% dotázaných si myslí, že nadřízený jejich připomínky nebere v potaz.

Graf 4.22 Schopnost nadřízeného motivovat

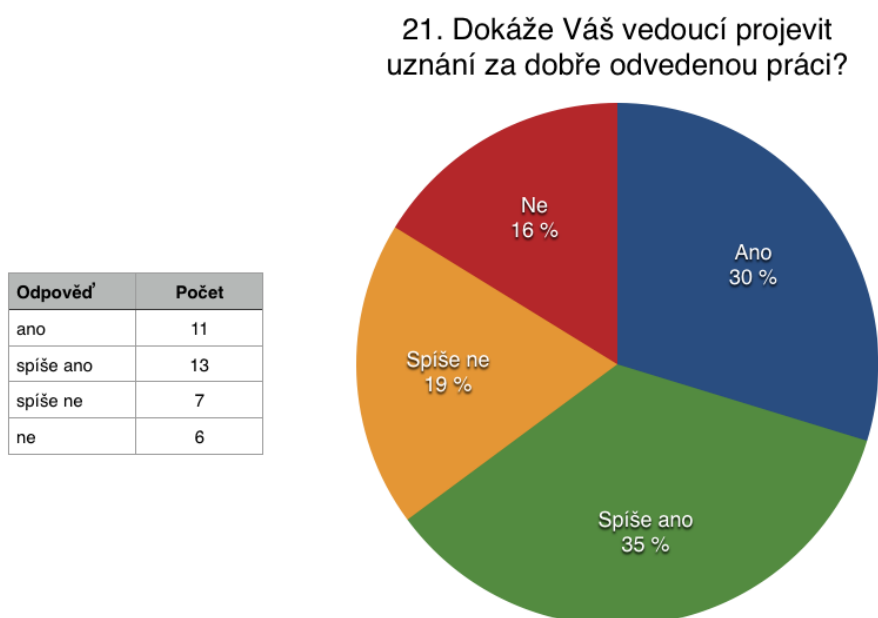


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Předchozí odpovědi odpověděly kladně na otázky, zda probíhá dostatečná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a zda jsou zohledňovány názory, návrhy

a připomínky podřízených. Na otázku, zda mají pracovníci pocit, že je dokáže nadřízený motivovat k lepším výkonům, už však tak jednoznačné odpovědi nebyly. Názory respondentů se dělí na dvě poloviny. S přihlédnutím k předchozím odpovědím na vztahy s nadřízeným, kde byly odpovědi z většiny kladné, je překvapivé, že polovina pracovníků odpověděla, že je jejich nadřízený nedokáže motivovat k lepším výkonům. Tyto odpovědi opakovaně ukazují na absenci motivovanosti u pracovníků. Po detailním posouzení odpovědí se jedná zejména o pracovníky realizační. Touto problematikou se autor bude zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

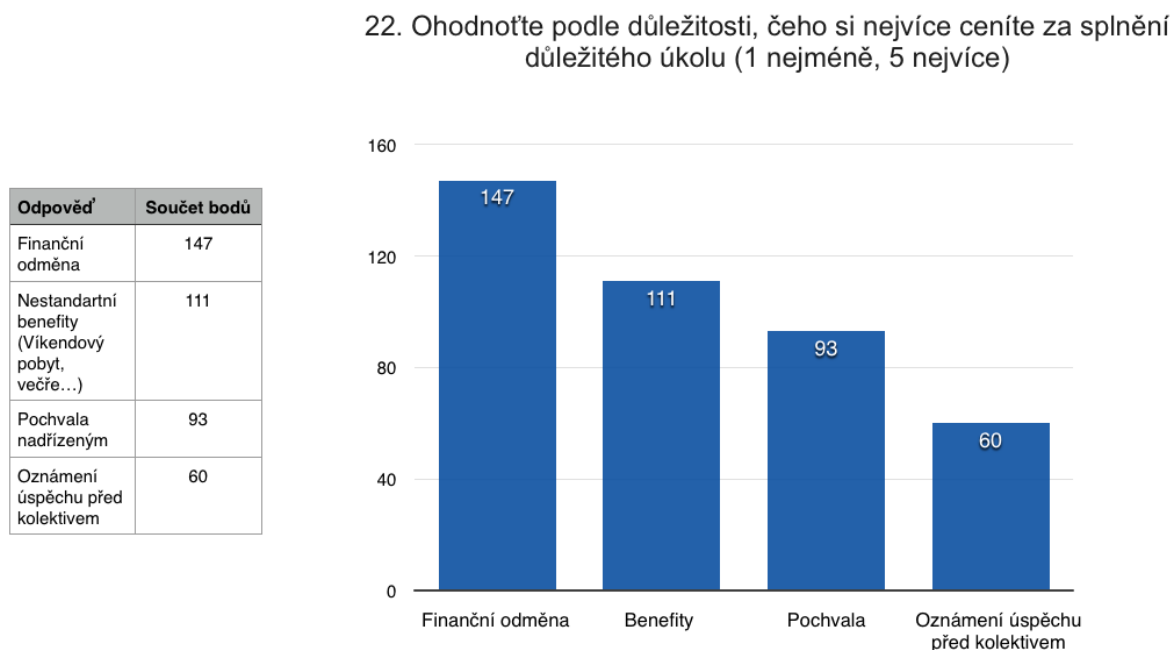
Graf 4.23 Uznání dobře odvedené práce nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na další otázku, která se týkala toho, zda vedoucí dokáže projevít uznání za dobře odvedenou práci, jsou již odpovědi opět z většiny kladné, což podporuje dříve zjištěné skutečnosti o dobrých pracovních vztazích a komunikaci na pracovišti. Konkrétní odpovědi jsou uvedeny v grafu 4.23. 30% respondentů odpovědělo „ano“, 35% „spíše ano“, 19% zvolilo odpověď „spíše ne“ a 16% „ne“.

Graf 4.24 Hodnocení odměn za splnění úkolu

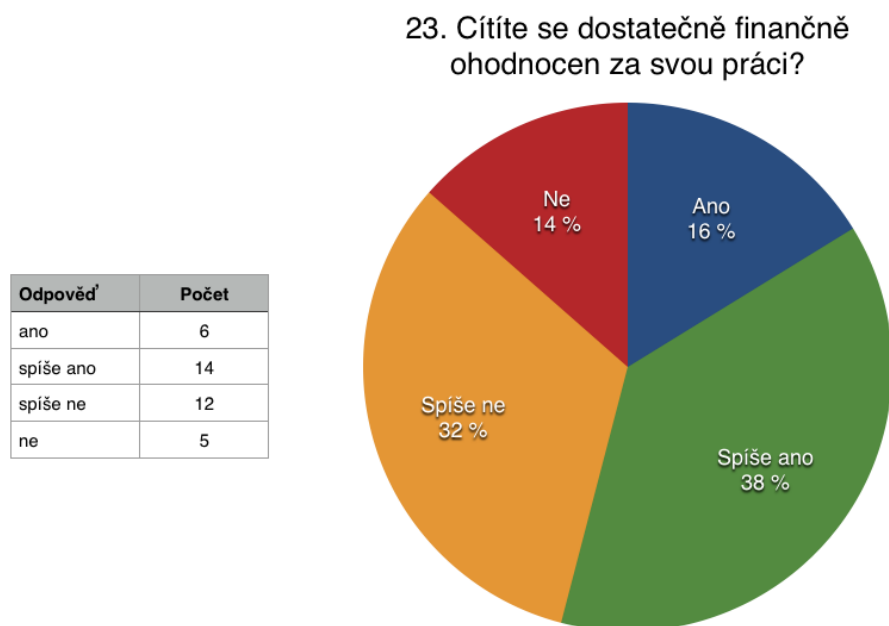


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Aby byla organizace schopna správně a efektivně motivovat své zaměstnance, je nutné zjistit, jaké jsou preference zaměstnanců v oblasti odměn za plnění důležitých úkolů. V grafu 4.24 jsou zaměstnanci ohodnoceny jednotlivé typy odměn. Respondenti měli na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce, ohodnotit, čeho si cení za splnění důležitého úkolu. Při sečtení všech bodů, kterými respondenti ohodnotili jednotlivé varianty, se jako nejpreferovanější ukázala finanční odměna ohodnocena dohromady 147 body, na druhém místě se 111 body jsou nestandardní benefity jako například poukaz na víkendový pobyt, večeři, masáž, příp. zvýhodněný nákup elektroniky. Pochvalu nadřízeným ohodnotili respondenti 93 body a oznámení úspěchu před kolektivem na společné celofiremní snídani získalo 60 bodů. Z tohoto pořadí je jasné, že finanční odměny a benefity jsou nejvyhledávanější odměnou za plnění důležitých cílů.

Spokojenost s odměnou a benefity

Graf 4.25 Finanční ohodnocení práce

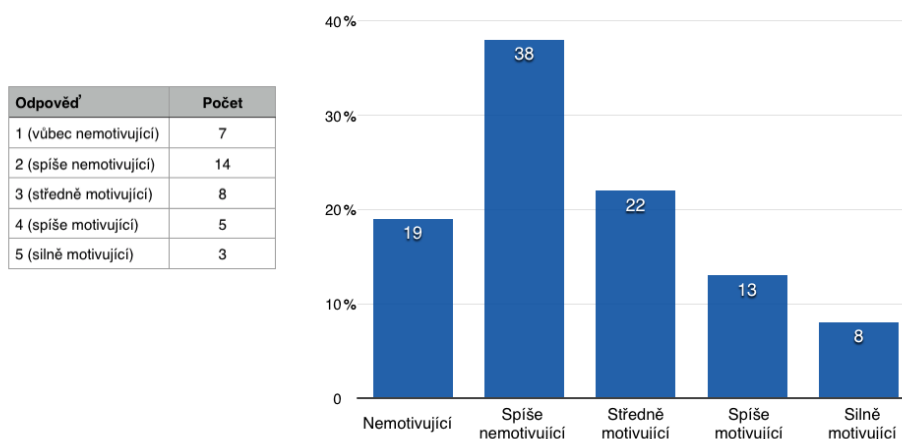


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Společnost netdevelo s.r.o. zaměstnává IT pracovníky, po kterých je na trhu práce velká poptávka. Vzhledem k situaci v regionu, kde působí mnoho velkých nadnárodních IT firem, je pro menší podniky složité jim konkurovat a získat, resp. si udržet kvalitní pracovníky. Finanční odměna je jedním z nejdůležitějších faktorů, který rozhoduje nejen o volbě zaměstnavatele, ale také o setrvání ve stávajícím zaměstnání. Proto je velmi důležité, zda se pracovníci cítí za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni. V grafu 4.25 jsou zaznamenány odpovědi na otázku, zda považují respondenti svou odměnu za dostatečnou vzhledem k práci, jakou odvádí. 16% dotázaných odpovědělo ano, 38% spíše ano, 32% spíše ne a 14% uvedlo, že se necítí dostatečně finančně ohodnoceni za svou práci. Z grafu tedy vyplývá, že polovina dotázaných se necítí dostatečně ohodnocena. To je pro organizaci velmi nebezpečné, protože tito pracovníci, kteří jsou nespokojení se svou odměnou, mohou odejít do jiných společností jen kvůli vyššímu platu. I když průběh dotazníkového šetření prozatím ukázal spokojenost respondentů se zaměstnáním ve společnosti netdevelo s.r.o., neměla by být oblast odměňování rozhodně podceňována, protože může v budoucnu přinést vážné komplikace.

Graf 4.26 Hodnocení odměňování

24. Ohodnoťte, jak moc je pro Vás odměňování ve společnosti netdevelo motivující. (1 vůbec není motivující, 5 velmi silně motivující)

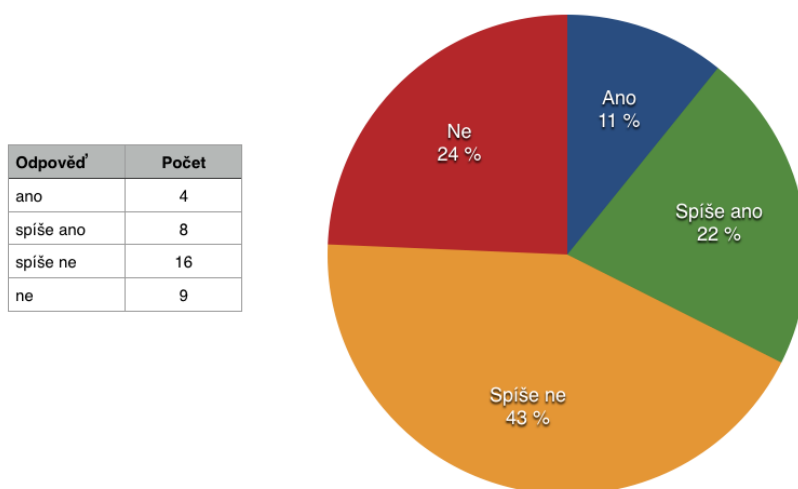


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

V další otázce měli pracovníci ohodnotit, do jaké míry je pro ně odměňování ve společnosti netdevelo s.r.o. motivující. V grafu 4.26 jsou znázorněny výsledky. Pouze 8% označilo odměňování jako silně motivující, 13% jako spíše motivující, 22% považuje odměňování za středně motivující, 38% jako spíše nemotivující a 19% jako nemotivující. Z těchto odpovědí je zřejmé, že pracovníci se necítí finančně motivováni a vzhledem k tomu, že z grafu 4.24 vyplývá, že jejich nejpreferovanější odměna za plnění důležitých úkolů jsou finance, je zde možné nalézt zdroj snížené motivace a potažmo i efektivity. Tímto tématem se bude autor zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

Graf 4.27 Možnost ovlivnit variabilní složku mzdy

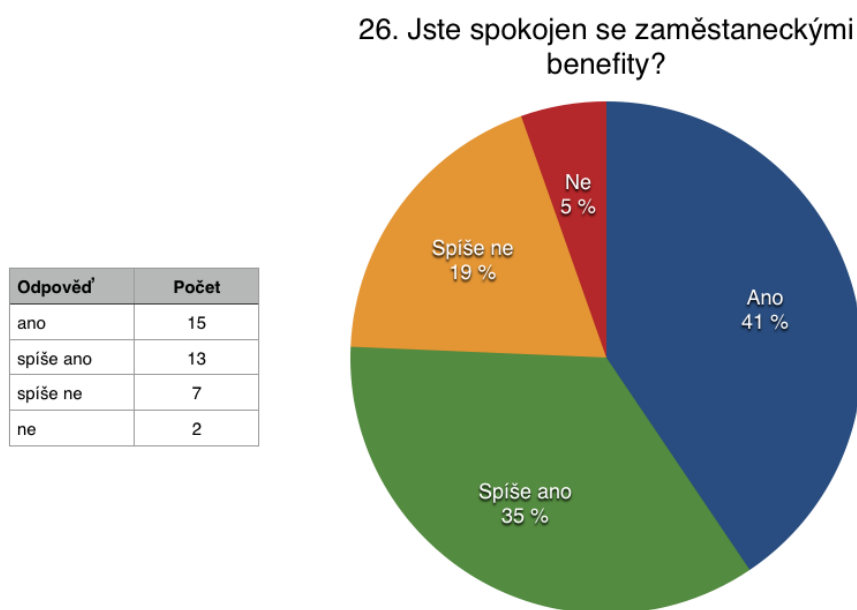
25. Cítíte, že s rostoucím výkonem roste Vaše mzda a jste tak efektivně schopni ovlivnit výši její variabilní složky?



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Další otázka je zaměřená na to, zda pracovníci cítí, že jsou schopni svým úsilím a výkonem ovlivnit výši své variabilní složky mzdy. Údaje v grafu 4.27 potvrzují zjištění z předchozích otázek. Pouze 11% pracovníků uvedlo ano, 22% spíše ano, 43% respondentů se kloní k odpovědi spíše ne a 24% k ne. Z těchto i předchozích odpovědí vyplývá, že pracovníkům společnosti netdevelo s.r.o. chybí finanční motivační systém, který by zohledňoval jejich výkon. Návrhem tohoto systému se autor bude zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

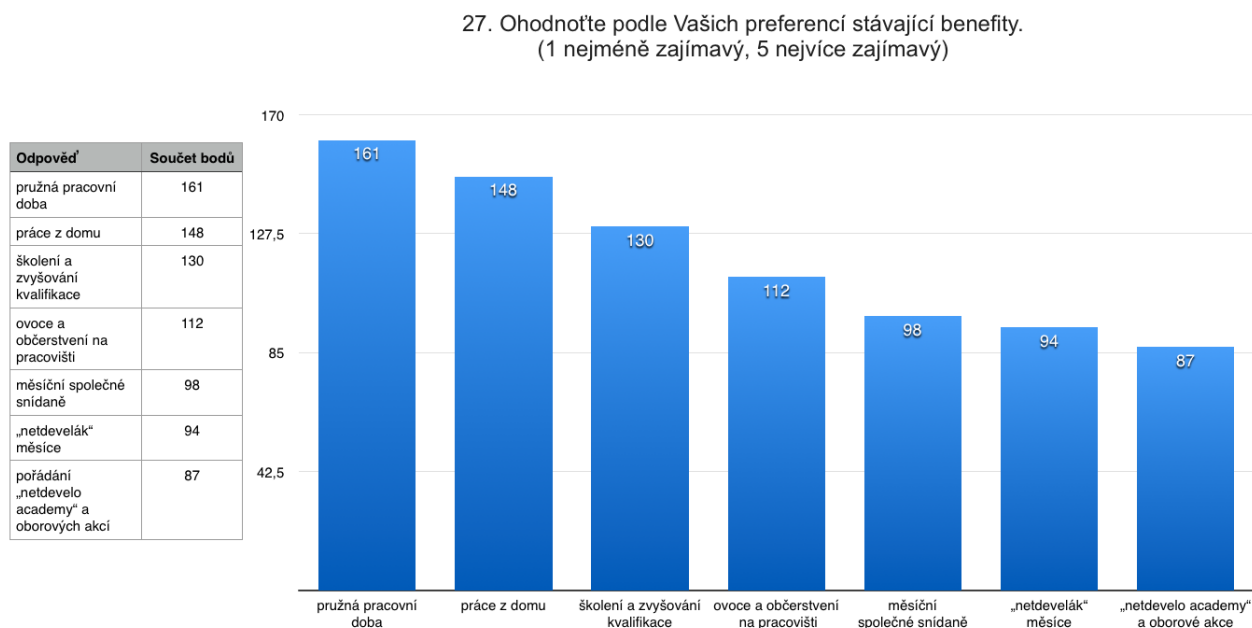
Graf 4.28 Spokojenost s benefity



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Následující otázka byla zaměřená na spokojenost se zaměstnaneckými benefity, které společnost netdevelo s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům. Z grafu 4.29 vyplývá, že více než tři čtvrtiny zaměstnanců jsou s benefity spokojeni, kdy 41% odpovědělo ano a 35% spíše ano. 19% uvedlo spíše ne a jen 5% dotázaných spokojeno vůbec není. Je pozitivním zjištěním, že s benefity je spokojena většina zaměstnanců, tato spokojenost může do jisté míry vyrovnávat nespokojenost s úrovní mezd a jejich variabilních složek.

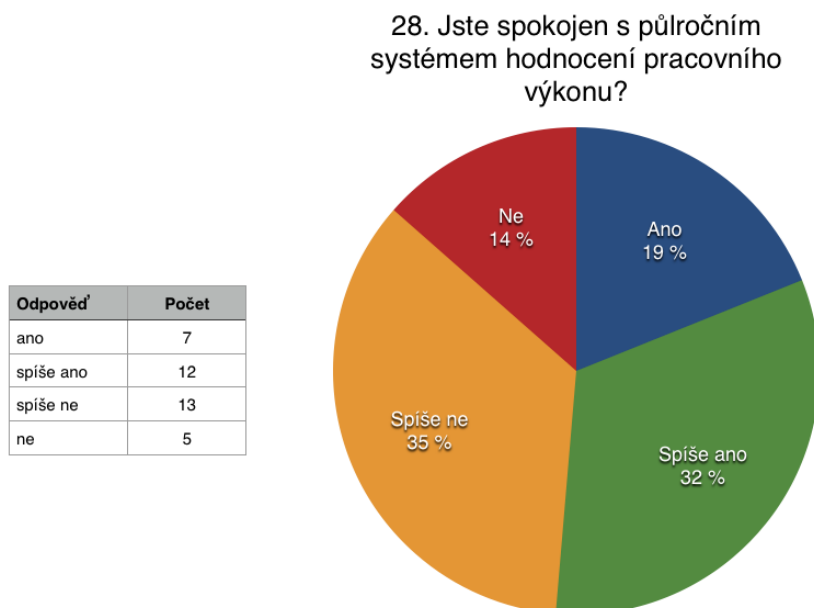
Graf 4.29 Hodnocení zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Aby bylo možno s benefity dále pracovat, je potřeba zjistit, jaké jsou preference zaměstnanců. Proto v další otázce měli pracovníci ohodnotit na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce, jednotlivé benefity. Součty bodů, kterými respondenti benefity ohodnotili, jsou zobrazeny v grafu 4.29. Nejvíce je zaměstnanci hodnocena pružná pracovní doba, kdy si mohou sami podle svých preferencí upravit, jak jim vyhovuje docházka do zaměstnání, získala 161 bodů. Dalším vysoce ceněným benefitem je se 148 body práce z domu. Zaměstnanci vítají, že mohou v případě zdravotního problému, péče o člena rodiny, nebo při jiné situaci po domluvě s nadřízeným pracovat ze svého bydliště. Na třetím místě v pomyslném žebříčku benefitů se se 130 body umístilo školení a zvyšování kvalifikace. Se 112 body je na dalším místě ovoce a občerstvení, které mají každý den zaměstnanci k dispozici na pracovišti. Společné snídani, které se konají jednou za měsíc, byly ohodnoceny 98 body a těsně za nimi je „netdevelák měsíce“, což je titul pro pracovníka, který v daném měsíci podal výjimečný výkon. 87 obdrželo pravidelné „netdevelo academy“, které slouží pro sdílení znalostí a další oborové konference, které jsou jednou ročně společností netdevelo s.r.o. pořádány.

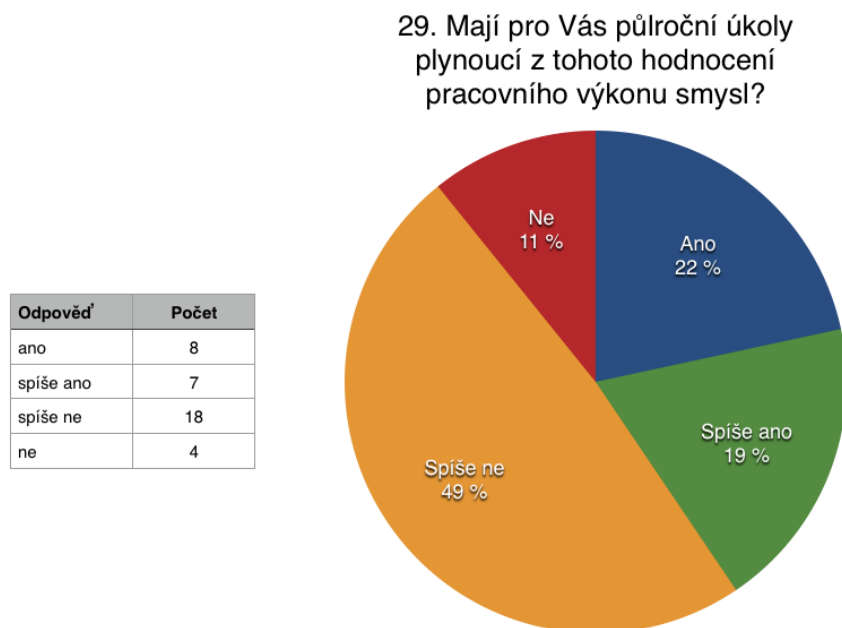
Graf 4.30 Spokojenost s půlročními pohovory



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Další nestandardní složkou odměňování jsou odměny plynoucí z půlročních pohovorů. Tyto pohovory jsou realizovány v rámci řízení pracovního výkonu a jsou na nich pracovníkům zadávány strategické cíle a dlouhodobé úkoly, jejichž splnění by mělo vést ke zlepšení a zefektivnění odbavování práce, lepší péči o klienty, příp. k lepšímu pracovnímu prostředí. Z grafu 4.30 vyplývá, jak pracovníci hodnotí svou spokojenost s tímto půlročním systémem hodnocení. 19% respondentů na otázku, zda jsou s ním spokojeni, uvedlo, že ano, 32% spíše ano, 35% spíše ne a 14% ne. Spokojenost tak převládá jen těsně. Nespokojenost může souviset s výsledky uvedenými v grafu 4.5, kdy velká část respondentů uvedla, že neví, jak může svou činností přispět k plnění strategických cílů. Případně se může jednat o nespokojenost plynoucí z toho, že plnění dlouhodobých půlročních úkolů zabírá pracovníkům čas a kapacitu, kterou by radši věnovali jiným oblastem.

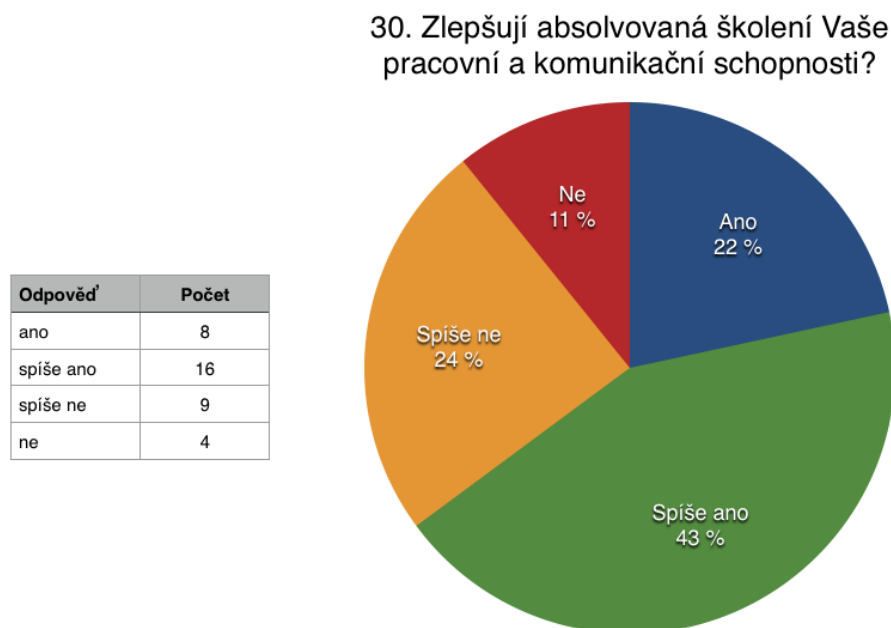
Graf 4.31 Smysl úkolů z půlročních pohovorů



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Na téma půlročního hodnocení byla zaměřená i další otázka, jejíž výsledky jsou zobrazeny v grafu 4.31. Zaměstnanci měli odpovědět, zda pro ně mají půlroční úkoly smysl. 22% dotázaných odpovědělo, že ano, 19% spíše ano, 49% spíše ne a 11% ne. Těmito odpověďmi dala nadpoloviční většina respondentů najevo, že pro ně dlouhodobé úkoly nemají smysl. Je na zvážení pro vedení společnosti, zda má vůbec význam nechat řešit úkoly pracovníky, kteří v nich nevidí smysl, nebo zda je možné změnit komunikaci úkolů tak, aby v nich podřízení smysl viděli. Tímto tématem se bude autor zabývat v kapitole 5. Návrhy a doporučení.

Graf 4.32 Hodnocení přínosu školení



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněného dotazníku

Poslední otázka měla za cíl zjistit, jak hodnotí pracovníci přínos školení, která absolvují. Z grafu 4.32 je patrné, že na otázku, zda zlepšují školení pracovní a komunikační schopnosti odpovědělo 22% pracovníků ano, 43% spíše ano, 24% spíše ne a 11% ne. To znamená, že dohromady 65% dotázaných označilo školení za přínosná a mají pocit, že jejich absolvováním zlepšili své dovednosti.

5. Návrhy a doporučení

Z analýzy stávajícího stavu motivace zaměstnanců v organizaci netdevelo s.r.o., které proběhlo formou dotazníkového šetření, vyplynulo několik oblastí, ve kterých je možné provést zlepšení. Tato zlepšení by měla vést ke zvýšení motivovanosti pracovníků a také jejich efektivity.

Z odpovědí, jejichž rozbor byl proveden v podkapitole 4.4 vyplývá, že zaměstnanci hodnotí velmi dobře pracovní prostředí, znají strategické cíle a směřování společnosti a jsou spokojeni s přístupem vedení, které jim tyto hodnoty srozumitelně komunikuje. Pracovníci hodnotí kladně také spolupráci se svými kolegy, kteří jsou jim nápomocni v řešení problémů, a vedoucími, se kterými se pravidelně setkávají, a kteří berou ohledy na jejich názory. Pozitivně jsou hodnoceny také benefity jako pružná pracovní doba,

možnost pracovat z domu, nebo občerstvení na pracovišti. Celkově z dotazníku vyplývá, že jsou respondenti se svým zaměstnáním ve společnosti netdevelo s.r.o. spokojeni. Přesto se z tohoto šetření vyprofilovalo několik oblastí, které na rozdíl od těch výše zmíněných hodnotí zaměstnanci negativně nebo podprůměrně. Cílem této kapitoly je zformulovat návrhy a doporučení, jejichž implementace by měla pomoci k tomu, aby tyto slabě vnímané oblasti byly ošetřeny. Vzhledem k tomu, že se jedná v některých případech o zásadní otázky – např. výše finanční odměny, nízký pocit motivovanosti apod., je nutné, aby organizace v těchto směrech podnikla co nejrychleji kroky vedoucí k nápravě. Návrhy a doporučení se budou týkat těchto problémů zjištěných v analýze odpovědí z dotazníkového šetření z bodu 4.4:

- zaměstnanci neví, jak mohou ze své role přispět k plnění firemních cílů, které jsou jim sdělovány na půlročních hodnotících pohovorech,
- zaměstnanci se necítí trvale motivováni dělat svou práci lépe,
- čtvrtina zaměstnanců není spokojena se svým zaměstnáním v organizaci,
- třetina zaměstnanců nemá dostatek podkladů a informací pro efektivní odbavování své práce,
- realizační pracovníci nemají stanoven motivační systém založený na výkonu a produktivitě a mají pocit, že nedokáží svým úsilím ovlivnit výši své variabilní složky mzdy,
- polovina zaměstnanců se necítí dostatečně finančně ohodnocena za svou práci.

5.1 Participace zaměstnanců na plnění cílů společnosti

Většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že zná cíle a strategii společnosti, a že jsou jim tyto hodnoty vedením dostatečně a srozumitelně předávány. Problém však nastává ve chvíli, kdy si mají pracovníci uvědomit, jak oni sami ze své role mohou napomoci tomu, aby tyto cíle byly plněny. Firemní strategie a cíle jsou zaměstnancům komunikovány individuálně na půlročních hodnotících pohovorech, ze kterých pak také vznikají dlouhodobé úkoly pro pracovníky, jejichž plnění by mělo vést právě k dosahování celofiremních cílů. Vzhledem k tomu, že z grafu 4.31 vyplývá, že 60% pracovníků nevidí v půlročních úkolech smysl, znamená to, že tyto úkoly ani nemohou být smysluplně realizovány a tak napomoci plnění firemní strategie.

Doporučením v této oblasti je, aby zaměstnanci byli zapojeni do procesu vytváření těchto dlouhodobých úkolů a nebyli pouze jejich příjemci. Znamená to tedy, aby součástí hodnotícího pohovoru bylo ze strany nadřízeného srozumitelné vysvětlení podřízenému,

jaké jsou cíle společnosti, a co jsou oblasti, které je nutné zlepšovat –a to nejlépe přímo na oddělení, na kterém jeho podřízený pracuje. Pokud pracovník pochopí, kde jsou problémová místa na jeho úseku práce, je schopen sám vymyslet úkoly, jejichž naplnění by vedlo ke zlepšení stavu. Pokud se zaměstnanci budou alespoň na části svých úkolů podílet sami, je pravděpodobné, že je již nebudou považovat za nesmyslné, umožní jim to se lépe ztotožnit se směřováním organizace a řešení těchto úkolů a problémů bude praktičtější a kvalitnější. Průběh hodnotících pohovorů by tedy měl být upraven tak, aby nadřízený byl schopen definovat konkrétní oblasti, které je potřeba na daném úseku zlepšit a vymyšlení části úkolů převedl na svého podřízeného, který by je pak například do týdne měl zformulovat a předložit svému nadřízenému k posouzení.

5.2 Nespokojenost části zaměstnanců se zaměstnáním v organizaci

Z grafu 4.11, který zobrazuje odpovědi na otázku o spokojenosti se zaměstnáním v organizaci netdevelo s.r.o. sice vyplynulo, že 73% dotázaných, tedy většina, je spokojených, nebo spíše spokojených, nicméně zbývajících 27% respondentů, kteří uvedli negativní odpověď, je relativně velký podíl. Znamená to, že negativně odpovědělo 10 lidí, což je vzhledem ke snaze společnosti udržet si kvalitní pracovníky mnoho. Dotazník byl anonymní, takže není možné určit, o jaké pracovníky a jaké role jde, ale přesto by se tímto výsledkem mělo vedení společnosti zabývat. Doporučením je, aby na společné snídani, na které se jednou za měsíc schází všichni zaměstnanci a kde se prezentují výsledky společnosti, vystoupilo vedení s krátkým vyhodnocením dotazníku, který zaměstnanci pro účely této diplomové práce vyplňovali. Nejen, že by pro ně některé výsledky mohly být zajímavé, ale dává to vedení možnost otevřít před všemi téma o tom, že čtvrtina zaměstnanců není v organizaci spokojena, a to i přesto, že ze strany managementu jsou podnikány kroky k lepšímu pracovnímu prostředí. Jako vhodné doporučení se jeví vyzvat ty, kteří uvedli, že spokojeni nejsou, že mají kdykoliv u ředitelů organizace otevřené dveře, a že vedení přivítá inspiraci, jaké kroky podniknout, aby se počet nespokojených zaměstnanců snížil. V případě, že si přesto přejí zůstat v anonymitě, pak se jako možnost nabízí sepsat konkrétní důvody nespokojenosti a vhodit je do schránky návrhů a připomínek, která je v organizaci umístěn. Tímto dojde zároveň k částečnému přenosu odpovědnosti za nespokojenost s prací z vedení organizace na konkrétní pracovníky, kteří mají možnost promluvit a pokud ji nevyužijí, tak na rozdíl od managementu společnosti neprojeví snahu ke zlepšení této situace.

5.3 Nedostatek podkladů a informací k práci

Na otázku, zda mají pracovníci dostatek informací a podkladů pro svou práci, odpověděla podle grafu 4.14 třetina respondentů odpovědí „spíše ne“ nebo „ne“. Pokud by se tato odpověď týkala realizačních pracovníků, tzn. programátorů, příp. kodéři designu, může to pro společnost znamenat zásadní problém při motivování pracovníků k vyšší efektivitě a produktivitě práce. Podklady a informace by měli pracovníkům dodat jejich nadřízení, případně projektoví manažeři. Pokud koncoví pracovníci cítí, že nemají dostatek podkladů a informací, může to vést k tomu, že jejich práce nebude napoprvé provedena dobře a bude ji nutno později předělávat, nebo k tomu, že nebudou motivováni k dosahování lepších výsledků, jelikož mají pocit, že nemají zajištěn dostatek podkladů pro svou práci, a tak mohou být v jejich očích horší pracovní výsledky zapříčiněny tímto faktem. Také se to může stát zdrojem častých výmluv. Doporučením tedy je, aby nadřízení pracovníci a projektoví manažeři vždy zajistili dostatek podkladů a informací pro práci, a aby došlo k úpravě procesu implementace úkolů tak, že prvním krokem před začátkem samotné realizace bude kontrola veškerých údajů a informací pracovníkem. Pokud pracovník nebude mít veškeré potřebné informace, sdělí to svému nadřízenému, a to pokud možno dříve, než na úkolu začne pracovat. Toto opatření by mělo vést k tomu, že nedostatek podkladů budou hlásit pracovníci včas a zvýší se pak jejich motivace k tomu, dokončovat úkoly korektně, aniž by byla možnost případný neúspěch svalit na nedostatek informací.

5.4 Návrh motivačního systému pro realizační pracovníky společnosti

Nejzásadnější zjištěním z dotazníku bylo, že mnoho pracovníků se necítí motivováno k dosahování lepších pracovních výsledků, ale zároveň si myslí, že by jich schopno bylo, což je v přímém rozporu se snahou společnosti o zvyšování efektivity a produktivity práce. Zaměstnanci ohodnotili finanční odměnu jako největší stimul pro svou práci a zároveň uvedli, že mají pocit, že nedokáží svým úsilím dostatečně ovlivnit výši své variabilní složky mzdy. Je proto nutné, aby byl vytvořen motivační systém, který bude založen na tom, jak efektivně a produktivně plní realizační pracovníci své úkoly.

Jak bylo uvedeno v kapitolách výše, příjmy společnosti jsou kromě implementace nových projektů a provádění víceprací pro stávající zákazníky ovlivněny také pravidelnými platbami klientů za udržování aplikace v provozuschopném stavu a opravě chyb. Proto musí být i tyto aspekty zahrnuty do tohoto motivačního systému.

Po konzultaci s vedením společnosti byly identifikovány ukazatele, jejichž zlepšování

realizačními pracovníky povede k navýšení příjmů společnosti a plnění strategických cílů. Jelikož je veškerá práce zaměstnanců evidována, aby mohla být vyhodnocena, bylo možné s přihlédnutím ke skladbě příjmů společnosti definovat tyto ukazatele:

- KPI efektivity,
- průměrné zpoždění realizace úkolů,
- délka řešení zákaznických ticketů⁵ s příznakem „chyba“,
- průměrný čas strávený na řešení ticketů s příznakem „chyba“.

Ukazatel KPI efektivity

KPI efektivity je ukazatel, který dle zvolené úrovně zobrazení vyjádří pro pracovníky, oddělení, nebo celou organizaci efektivitu plnění úkolů. Jedná se o kvantitativní vyjádření toho, na kolik jsou reálně úkoly realizovány oproti jejich původním předpokladům. Každý úkol má dopředu odhadnutý čas, jaký jeho implementace zabere. Na základě tohoto času je pak naceněn zákazníkovi. Snahou tedy je, aby reálně strávený čas na úkolech nebyl vyšší, než na kolik byl dopředu odhadnut. KPI efektivity pro pracovníka je pak součet odhadnutých časů všech úkolů, které ve vybraném období realizoval a porovnaný s časem, který reálně na plnění těchto úkolů strávil. Tato hodnota se udává v procentech, kdy 100% znamená, že úkol byl realizován přesně tak dlouho jak byl odhadnut. S rostoucím stráveným časem pak tento ukazatel klesá. Průměrná efektivita úkolů je ve společnosti netdevelo s.r.o. aktuálně okolo 85%. Tzn. že se na úkolech tráví průměrně o 15% času více, než na kolik byly naceněny.

Ukazatel průměrného zpoždění realizace úkolů

Všechny nově implementované projekty i objednávky na vícepráce od stávajících zákazníků jsou rozděleny na menší dílčí úkoly, které jsou přiděleny pracovníkům. Každý tento úkol má svou odhadnutou časovou náročnost zmíněnou v odstavci výše a také termín, kdy má být dokončen. Ukazatel průměrného zpoždění tak říká, o kolik dní se v průměru opoždí úkoly dokončované jednotlivými pracovníky. Toto zpoždění bývá často způsobeno nutností každý úkol nechat otestovat testerem a poté případně opravit, mnohdy pracovníci nepočítají s časem, který je nutný k otestování a opravě úkolu a vzniká zde zpoždění. Průměrné celofiremní zpoždění úkolů je nyní okolo 4 dní.

⁵ Ticket je zákaznický požadavek zadaný prostřednictvím interního systému, který zákazníci zakládají buď pro nahlášení chyby, nebo požadavku na úpravu aplikace.

Ukazatel délky řešení zákaznických ticketů s příznakem „chyba“

Tickety zakládají do informačního systému společnosti netdevelo s.r.o přímo sami zákazníci prostřednictvím webového formuláře, realizační pracovníci vyřizují pouze tickety s příznakem „chyba“, to znamená hlášení technických závad aplikace. Tento ukazatel hodnotí, kolik dní trvá průměrně vyřešení ticketu s nahlášenou chybou ode dne jeho založení do okamžiku vyřešení chyby a informování zákazníka, tedy do okamžiku tzv. uzavření ticketu. Měsíčně se řeší stovky takovýchto ticketů a průměrná doba jejich vyřešení je okolo jednoho týdne. Samozřejmě, že tickety jsou rozděleny podle závažnosti chyby a urgentní problémy jsou řešeny okamžitě.

Ukazatel průměrného času stráveného na řešení ticketů s příznakem „chyba“

Práce na opravě ticketů není zpoplatněna hodinově, ale paušálně v rámci tzv. poimplementační podpory popsané v kapitole 4. Je proto v zájmu organizace, aby se tickety opravovaly co nejrychleji a pracovníci byli motivováni k tomu, trávit na každém z nich co nejkratší čas. Tento čas pak totiž mohou věnovat implementaci zpoplatněných úkolů. Průměrná doba řešení jednoho ticketu je nyní okolo 1,3 hodiny programátorského času.

Stanovení úrovní těchto ukazatelů pro účely odměňování

Pokud má motivační systém skutečně sloužit také pro zvýšení efektivity práce a zlepšení dalších ukazatelů, je nutné jeho cílové hodnoty stanovit nejen motivačně pro pracovníky, ale také s ohledem na přínosy pro společnost. Vzhledem k různému složení týmů a implementaci rozdílných projektů ve společnosti není možné nastavit jednotná pravidla a cíle pro všechny pracovníky. Proto bude příklad nastavení motivačního systému modelován dle aktuálních celofiremních výsledků, v případě jeho akceptace vedením společnosti je pak nutné upravit hodnoty a cíle pro každé oddělení zvlášť.

Odměny z tohoto systému jsou seřazeny do tří stupňů podle míry naplňování zvolených ukazatelů. Již při dosažení prvního stupně dojde ke zlepšení výsledků společnosti, ale zároveň se tyto cíle jeví pro pracovníky jako realistické a dosažitelné. Návrh hodnot pro jednotlivé stupně je uveden v tabulce 5.1.

Tabulka 5.1 Návrh cílových hodnot ukazatelů pro odstupňování motivačního systému

Oblast	Aktuální stav	1. stupeň	2. stupeň	3. stupeň
Efektivita	85 %	90 %	100 %	105% a více
Zpoždění úkolů	4 dny	3 dny	2 dny	0 dní
Délka řešení ticketu	7 dní	6 dní	4 dny	3 dny
Čas strávený na ticketu	1,3 hodiny	1,2 hodiny	1 hodina	méně než 1 hodina

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5.1 vyplývá, že 1. stupeň motivačního systému znamená pouze dílčí zlepšení aktuálního stavu, to je důležité proto, aby si zaměstnanci uvědomili, že i drobné zlepšení jim může přinést odměnu navíc. Mnoho z nich v dotazníku odpovědělo, že je v jejich silách svou efektivitu a pracovní výsledky zlepšovat, proto je předpoklad, že bude dosahováno spíše 2. a 3. stupně tohoto systému. Což by pro společnost netdevelo s.r.o. znamenalo již výrazné zlepšení poskytovaných služeb a také finančních výsledků.

Stanovení odměn za dosažení jednotlivých stupňů motivačního systému

Po analýze odpovědí z dotazníkového šetření doporučuji, aby odměny za plnění dle tohoto motivačního systému byly pouze pozitivní. To znamená, že by nemělo docházet ke krácení stávající odměny při neplnění takto stanovených cílů. Mnoho zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že se svou stávající odměnou nejsou spokojeni a tento motivační systém by jim mohl dát možnost tuto odměnu zvýšit. Neměl by vytvářet obavu z toho, zda se jim jejich mzda ještě nesníží, pokud cílů nebudou dosahovat. Po konzultaci s vedením společnosti jsou měsíční odměny rámcově nastaveny dle hodnot, které zobrazuje tabulka 5.2.

Tabulka 5.2 Návrh odměn za dosahování jednotlivých stupňů motivačního systému

Oblast	Odměna za 1. stupeň	Odměna za 2. stupeň	Odměna za 3. stupeň
Efektivita	500,- Kč	750,- Kč	1200,- Kč
Zpoždění úkolů	250,- Kč	500,- Kč	750,- Kč
Délka řešení ticketu	400,- Kč	600,- Kč	800,- Kč
Čas strávený na ticketu	500,- Kč	750,- Kč	1000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 5.2 vyplývá, že pokud pracovníci zvýší své pracovní nasazení a dosáhnou již realistického 1. stupně ve všech oblastech, obdrží měsíční odměnu ve výši 1 650,- Kč.

Vzhledem k rezervám v pracovním úsilí, které zaměstnanci v dotazníku přiznali, je však pravděpodobné, že budou dosahovat mnohem lepších výsledků. Pokud budou schopni zvýšit své ukazatele na úroveň 3. stupně, mohou měsíčně dostat o 3 750,- Kč více ve své variabilní složce mzdy. Pro účely výpočtu měsíčního hodnocení se budou brát průměrné hodnoty ze všech úkolů a ticketů, které pracovník v daném měsíci dokončil.

Dopad motivačního systému na náklady a produktivitu společnosti

Velmi důležitým aspektem motivačního systému je také jeho dopad na nákladovost společnosti. V kapitole 5 byla stručně popsána struktura nákladů společnosti netdevelo s.r.o., ze které vyplývá, že největší podíl na celkových nákladech tvoří právě mzdy. Tento motivační systém je navržený pro realizační pracovníky, kterých je ve společnosti momentálně 23. Pokud by došlo k vyplacení nejvyšší úrovně odměn, bude to znamenat měsíční zvýšení nákladů o 115 575,- Kč. Kdy 86 250,- Kč tvoří zvýšení hrubých mezd a zbytek jsou odvody státu. Tato částka rozhodně není zanedbatelná a jedná se o roční nárůst nákladů v hodnotě 1 386 900,- Kč.

Je však nutné si vyčíslit také přínosy. Pokud se zvýší efektivita pracovníků o 20%, bude dle aktuálního trendu měsíčně schopen každý z nich průměrně odpracovat na úkolech o 15 hodin více⁶. Což znamená dohromady pro všech 23 pracovníků 345 disponibilních hodin měsíčně navíc, které může organizace využít dle svých potřeb. Vzhledem k tomu, že hodinová sazba společnosti je 1 300,- Kč bez DPH, stačí, když 89 hodin z tohoto ušetřeného času měsíčně „prodá“ zákazníkům a její zvýšené náklady do motivačního systému se jí vrátí. Úspora času při snižování pracovní vyřizování ticketů není do tohoto disponibilního času zahrnuta, protože se počítá s jejím využitím pro řešení dalších ticketů, kterých tak budou schopni pracovníci vyřešit více. Kromě finančního přínosu dojde také k uspokojení realizačních pracovníků, kteří budou vědět, jak mohou ovlivnit svým výkonem výši variabilní složky mzdy. Důležitým aspektem jsou také další ukazatele z motivačního systému, kdy zkrácení průměrného zpoždění a doby řešení ticketu povede k vyšší spokojenosti zaměstnanců a kvalitě služeb poskytovaných společností netdevelo s.r.o.

⁶ Dle aktuální statistik věnují programátoři implementaci úkolů průměrně 90 hodin svého měsíčního fondu, s efektivitou 85% to znamená, že realizují úkoly odhadnuté na 76,5 hodiny, zvýšení efektivity o 20% tak přinese navíc přibližně 15 hodin na realizaci úkolů.

Závěr

Motivace je hybnou silou každého člověka. Ty nejúspěšnější organizace dosáhly dobrých výsledků hlavně díky pílí, invenci a zapojení svých zaměstnanců. Novodobé teorie zaměřené na řízení lidských zdrojů se opírají o význam člověka v organizaci a zdůrazňují, že výkon celé organizace je dán tím, jak výkonní a efektivní jsou její zaměstnanci. Cestou, jak zvyšovat výkonnost a efektivitu pracovníků, je najít způsob, jak je správně stimulovat a motivovat k odvádění lepších pracovních výkonů.

Proces motivace, její typy a nejrozšířenější teorie byly popsány v teoretické části této práce na základě studia odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, psychologie, sociologie a odměňování.

Cílem práce bylo zmapovat systém motivace v organizaci netdevelo s.r.o., zanalyzovat stávající úroveň spokojenosti pracovníků se zaměstnáním v této společnosti a navrhnout kroky, které povedou ke zvyšování spokojenosti, motivovanosti a výkonu zaměstnanců, a tím také celé organizace. Při mapování systému motivace byly využity interní dokumenty a postupy společnosti netdevelo s.r.o. Samotná analýza motivovanosti zaměstnanců proběhla prostřednictvím dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo přibližně 85% zaměstnanců společnosti. Dotazník byl koncipován tak, aby bylo z odpovědí respondentů patrné, jak jsou ztotožnění se strategií společnosti, zda jsou spokojeni se svým zaměstnáním, odměnou, vztahy na pracovišti a benefity, které jsou jim poskytovány.

Analýza výstupu dotazníkového šetření přinesla zajímavé výsledky, obecně se dá říci, že zaměstnanci jsou spokojeni se svým zaměstnáním ve společnosti netdevelo s.r.o., mají pocit, že mohou svobodně vyjadřovat své názory a cítí se informováni ze strany vedení o zásadních záležitostech. Jsou spokojeni s kolektivem, pracovním prostředím i benefity a kladně hodnotí snahu společnosti o zlepšování pracovních podmínek. Avšak i přes výše uvedené skutečnosti se necítí motivováni k dosahování lepších výsledků. Pracovníci neví, jak mohou sami ze své pozice dopomoci k naplňování dlouhodobých celofiremních cílů a také více než polovina z nich ohodnotila svou efektivitu jako průměrnou či podprůměrnou a myslí si, že je v jejich silách ji zvýšit, ale nejsou motivováni k tomu to udělat. Za nejdůležitější motivační prvek byla respondenty označena finanční odměna. Svou finanční odměnu však většina zaměstnanců považuje za nízkou a nemotivující. Zde je tedy možné identifikovat zdroj chybějícího zájmu o zlepšování pracovního výkonu. Jako problém se jeví také absence motivačního systému u realizačních pracovníků, který by jim umožnil zvýšeným výkonem a produktivitou ovlivnit výši variabilní složky

mzdy.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem byly v kapitole 5. Návrhy a doporučení zformulovány návrhy na změny, jejichž implementace by měla vést ke zlepšení stávajícího stavu. Jedná se zejména o změnu systému půlročního hodnocení pracovního výkonu, kdy budou zaměstnanci sami participovat na vymýšlení a tvorbě svých dlouhodobých úkolů, což bude znamenat lepší pochopení strategie společnosti a ztotožnění se s jejími cíli oproti nynějšímu stavu, kdy jsou úkoly zadávány nadřizenými a pracovníci v jejich plnění mnohdy nevidí smysl. Dalším doporučením je zavedení motivačního systému pro realizační pracovníky. Nyní nemají pracovníci, kteří tvoří produkt společnosti, a na kterých nejvíce závisí jak si organizace povede, definován jednoznačný motivační systém, prostřednictvím kterého by svým výkonem dokázali ovlivnit výši své variabilní složky mzdy. Návrh tohoto motivačního systému je součástí kapitoly 5. Návrhy a doporučení, a je postaven na 4 základních ukazatelích, které byly nadefinovány ve spolupráci s vedením společnosti. Jedná se o efektivitu, plnění termínů, rychlost opravy zákazníkem nahlášených chyb a čas strávený na opravě těchto chyb. Na základě nynějších hodnot těchto ukazatelů byly stanoveny 3 úrovně zlepšení, kdy za splnění každé z nich by pracovníkovi náležela mimořádná odměna. Pro organizaci je důležitý také finanční dopad těchto opatření, jehož zpracování a celkový přínos je zpracován v páté kapitole.

Závěrem je možno říci, že zaměstnanci jsou v organizaci netdevelo s.r.o. spokojeni a kladně hodnotí většinu aspektů pracovního života. Důležitým zjištěním bylo, že sami zaměstnanci cítí, že mají rezervy ve své produktivitě a mohou svou činností produktivitu a efektivitu zvýšit. Znamená to, že pokud se vedení společnosti bude zabývat výsledky analýzy z této diplomové práce a implementuje alespoň některá z navrhovaných opatření, je velká pravděpodobnost, že se výrazně zvýší výkon celé organizace. Výsledky mapování motivace ukázaly, že pracovníci mají velký potenciál a je jen na organizaci, jak jej formou vhodné motivace dokáže využít.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů* . 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků* . Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [4] BLÁHA, Jiří a kol . *Pokročilé řízení lidských zdrojů* . Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80- 266-0374-0.
- [5] DONNELLY, James H. a kol. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978- 80-7169-422-9.
- [6] HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. Praha: VICTORIA PUBL., 1995. ISBN 80-85865-13-0.
- [7] IVANCEVICH, John M. *Human resource management*. 9th ed. New Y ork: McGraw- Hill/Irwin, 2004. ISBN 00-725-2577-0.
- [8] KADLČÍK, Miroslav. *Psychologie a sociologie řízení* . Hradec Králové: Gaudeamus 2001, ISBN: 8070419512.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* . Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách* . 3., akt.a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3
- [11] LEA, Stephen E. G., TARPY, Roger M., WEBLEY, Paul. *Psychologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN80-85623-93-5.
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- [13] AUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*.2., přepr.a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. ISBN 8024717069.
- [14] ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel., HOSKOVEC, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- [15] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu* . 2.,rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7357-925-8.

[16] VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přepr.a rozš. vyd., Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

[17] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti* . Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Interní materiály organizace

[18] Procesní mapa společnosti , organizační struktura a procesy (období 2013 – 2015).

Elektronické zdroje

[19] Vroom's expectancy theory. In: University of Cambridge: Management Technology Policy [online]. 2014 [cit. 2014-12-20]. Dostupné z: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 112/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů , v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo ;
- beru na vědomí , že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně , ke své vnitřní potřebě , diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím , že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB -TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce . Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno , že s VŠB -TUO, v případě zájmu z její strany , uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno , že užít své dílo , diplomovou práci , nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB -TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů , které byly VŠB -TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015

.....
Bc. Lukáš Havlásek

Seznam obrázků

Obr. 2.1	Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	8
Obr. 2.2	Proces motivace.....	16
Obr. 2.3	Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obr. 2.4	Model motivace Portera a Prowlera.....	23
Obr. 3.1	Organizační struktura.....	36

Seznam tabulek

Tab. 2.1	Konkrétní případy vnitřní a vnější odměny.....	27
Tab. 2.2	Teorie motivace a jejich praktické využití při odměňování.....	30
Tab. 5.1	Návrh cílových hodnot ukazatelů pro odstupňování motivačního systému.....	73
Tab. 2.1	Návrh odměn za dosahování stupňů motivačního systému.....	73

Seznam grafů

Graf 4.1 Pracovní zařazení respondentů dotazníku	41
Graf 4.2 Délka zaměstnání v organizaci	42
Graf 4.3 Znalost strategie a cílů společnosti	42
Graf 4.4 Srozumitelnost komunikace cílů a strategie	43
Graf 4.5 Participace na dosahování cílů společnosti	44
Graf 4.6 Informovanost pracovníků o pozici na trhu a poskytovaných službách	45
Graf 4.7 Možnost otevřeného vyjádření názoru v organizaci	46
Graf 4.8 Vnímání snahy organizace o zlepšování pracovních podmínek	47
Graf 4.9 Trvalá motivace	47
Graf 4.10 Vztahy se spolupracovníky, pomoc s problémy	48
Graf 4.11 Spokojenost se zaměstnáním v organizaci	49
Graf 4.12 Spokojenost s průběhem kariéry	50
Graf 4.13 Spokojenost s budoucí perspektivou v organizaci	50
Graf 4.14 Dostatek informací k vykonávání práce	51
Graf 4.15 Hodnocení efektivity vlastní práce	52
Graf 4.16 Možnosti zlepšení efektivity za stávající situace	52
Graf 4.17 Odbornost nadřízeného	53
Graf 4.18 Pravidelné schůzky s nadřízeným	54
Graf 4.19 Frekvence schůzek s nadřízeným	54
Graf 4.20 Respektování názorů nadřízeným	55
Graf 4.21 Reakce na připomínky a doporučení nadřízeným	56
Graf 4.22 Schopnost nadřízeného motivovat	56
Graf 4.23 Uznání dobře odvedené práce nadřízeným	57
Graf 4.24 Hodnocení odměn za splnění úkolu	58
Graf 4.25 Finanční ohodnocení práce	59
Graf 4.26 Hodnocení odměňování	60
Graf 4.27 Možnost ovlivnit variabilní složku mzdy	60
Graf 4.28 Spokojenost s benefity	61
Graf 4.29 Hodnocení zaměstnaneckých benefitů	62
Graf 4.30 Spokojenost s půlročními pohovory	63
Graf 4.31 Smysl úkolů z půlročních pohovorů	64
Graf 4.32 Hodnocení přínosu školení	65

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti

Vážení zaměstnanci, jsem studentem kombinovaného studia oboru Ekonomika a management na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. Chěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma motivace. Dotazník je vyplňován anonymně a jeho výsledky budou sloužit pro účely mé diplomové práce.

Děkuji za čas, který tomuto výzkumu věnujete.

Prosím zvolte svůj věk

do 25 let

25 - 30 let

30 - 35 let

35 - 40 let

40 let a více

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Ředitel

Vedoucí oddělení

Projektový manažer

Realizační pracovník (Programátor / kodér designu / správce serverů / tester)

Administrativní pracovník (Asistentka, projektová podpora)

Jak dlouho jste již zaměstnanci organizace?

Méně než 1 rok

1-2 roky

2-3 roky

3-4 roky

více než 4 roky

Znalost podniku a jeho strategie

1. Znáte cíl a strategii společnosti netdevelo?

- Ano

- Spíše ano

- Spíše ne

- Ne

2. Komunikuje dostatečně a srozumitelně management společnosti tyto hodnoty?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

3. Máte představu o tom , jak můžete ze své role přispět k dosahování těchto cílů a strategií?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

4. Cítíte se dostatečně informovan o pozici společnosti na trhu a o jejich poskytovaných službách?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

Vnímání pracovního prostředí ve společnosti

5. Máte pocit, že lze ve Vaší organizaci vyjadřovat otevřeně své názory ?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

6. Cítíte snahu společnosti o kontinuální zlepšování pracovních podmínek?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

7. Cítíte se trvale motivováni k dosahování lepších pracovních výkonů?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

8. Můžete se spolehnout na pomoc od spolupracovníků při řešení pracovních problémů ?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

9. Jste spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

10. Jste spokojen s dosavadním průběhem Vaší kariéry ve společnosti netdevelo?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

11. Jste spokojen s Vaší budoucí perspektivou ve firmě?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

12. Domníváte se, že máte dostatek informací pro dobré vykonávání Vaší práce ?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

13. Jak sám hodnotíte efektivitu své práce (1-6)

Velmi slabá 1 – 5 velmi vysoká

14. Myslíte si, že je ve vašich silách tuto efektivitu zvýšit?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

Podpora ze strany nadřízeného

15. Považujete svého nadřízeného za odborníka ve svém oboru?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

16. Míváte se svým nadřízeným pravidelné one-to-one schůzky?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

17. Uvítali byste větší frekvenci těchto schůzek?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

18. Bere Váš nadřízený ohled na Vaše názory?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

19. Reaguje a zohledňuje nadřízený Vaše připomínky, návrhy na zlepšení a doporučení?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

20. Máte pocit, že Vás dokáže Váš nadřízený motivovat k lepším výkonům?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

21. Dokáže vedoucí projevit uznání za dobře odvedenou práci?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

22. Ohodnoťte podle důležitosti , čeho si nejvíce ceníte za splnění důležitého úkolu (1 nejméně - 6 nejvíce).

Peníze

Pochvala nadřízeným,

Oznámení úspěchu na firemní snídani před kolektivem

Nestandardní benefity (zvýhodněný nákup elektroniky, večeře, víkendový pobyt...)

Spokojenost s odměnou a benefity

23. Cítíte se dostatečně finančně ohodnocen za svou práci?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

24. Ohodnoťte, jak moc je pro Vás odměňování ve společnosti netdevelo s.r.o. motivující

Vůbec není motivující 1 - 5 velmi silně motivující

25. Cítíte, že s rostoucím výkonem roste Vaše mzda a jste tak efektivně schopni ovlivnit výši její variabilní složky?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

26. Jste spokojen se zaměstnaneckými benefity?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

27. Ohodnoťte podle Vašich preferencí stávající benefity (1 nejméně zajímavý - 6 nejvíce zajímavý).

- pružná pracovní doba,
- možnost práce z domu,
- káva, čaj a ovoce každý den na pracovišti,
- měsíční společné snídaneč,
- vyhlašování „netdeveláka měsíce“,
- pořádání „netdevelo academy“ možnost účasti a participace na oborových akcích,
- možnost školení a zvyšování kvalifikace.

28. Jste spokojen s půlročním systémem hodnocení pracovního výkonu?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

29. Mají pro vás půlroční úkoly plynoucí z tohoto hodnocení pracovního výkonu smysl?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

30. Zlepšují absolvovaná školení Vaše pracovní a komunikační schopnosti?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

Zdroj: vlastní zpracování